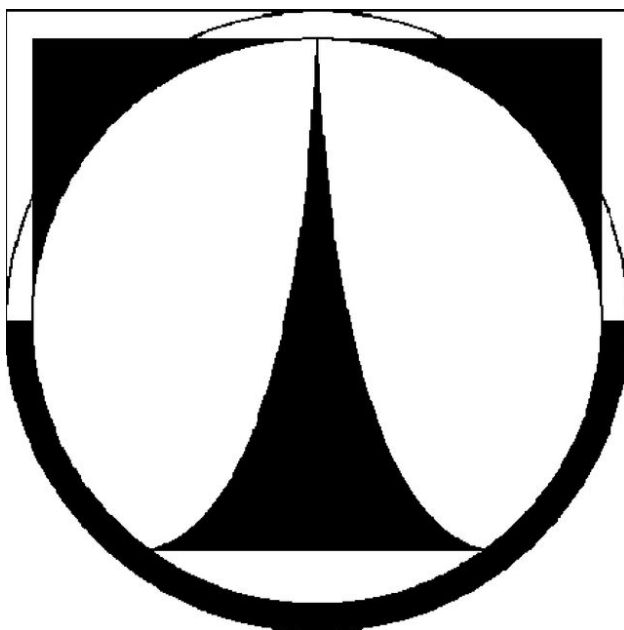


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Pavel Mihulka

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 60208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Využití metod dolování dat v strategickém řízení
podniku**

Data mining in strategic decision-taking

DP-EF-KIN-2012-13

Bc. Pavel Mihulka

Vedoucí práce:

Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Katedra informatiky

Konsultant:

Ing. Naděžda Prosová

Atotech CZ, a.s.

Počet stran: 81

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 6.1.2012

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Jablonci nad Nisou, dne 4.1.2012

.....

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D. za vedení této diplomové práce a za její cenné rady, které mně ochotně poskytovala.

Dále bych chtěl poděkovat své přítelkyni Petře Nyplové za trpělivost, kterou při vzniku této práce projevila.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na metody dolování dat z podnikového informačního systému pro strategické řízení. Práce se dívá na danou problematiku jak z hlediska oboru podnikové ekonomiky, tak z hlediska informačních technologií. Zabývá se ERP systémy a jejich implementací. Dále práce pojednává o controllingu, jeho kompetencích a organizační struktuře a po popisuje controllingové metody variabilních nákladů a konsolidace. V závěrečné části práce je popsán projekt z praxe realizovaný autorem. Jedná se o reportovací systém nad ERP Vario pro dvě sesterské pobočky, který vykazuje tržby, variabilní marže a množství prodejů na úrovni produkt – zákazník.

Klíčová slova: strategické řízení, informace, ERP, implementace, manažerské účetnictví, controlling, variabilní náklady, konsolidace, reporting

Annotation

This diploma thesis is focused on methods of mining data from ERP for strategic controlling. This issue is solved from company economics point of view as well, as from IT point of view. The diploma thesis deals with ERP systems and its implementation. Further, diploma thesis introduces controlling and its competency and organization structure and also controlling methods of variable costs and consolidation. In the end, there is described project, which was designed and implemented by author. The project is implementation of system dedicated to two branch offices, which is able to report revenues, variable margin and amounts of sales on the product – customer level.

Key words: strategic controlling, information, ERP, implementation, financial controlling, variable costs, consolidation, reporting

Obsah

Poděkování.....	6
Anotace	7
Annotation	8
Obsah	9
Seznam použitých zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1 IS a podnik	15
1.1 Význam informace pro podnik	18
1.1.1 Integrace informací	20
1.1.2 Sdílení znalostí – přidaná hodnota produktu	21
1.2 ERP systém	23
1.2.1 Podmínky kvalitní implementace ERP systému	25
1.2.2 Model procedur implementace ASAP	27
1.3 Strategický management a strategické rozhodování	29
2 Manažerské účetnictví a strategické řízení podniku	34
2.1 Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím	36
2.2 Controlling	38
2.2.1 Obsah a organizace controllingu	39
2.2.2 Konsolidace	41
2.2.3 Metoda variabilních nákladů	47
3 Úloha z praxe – Reportování tržeb, marže a hmotnosti na úrovni produkt – zákazník ve společnosti Atotech CZ, a.s.	50
3.1 Zadání úlohy	50
3.1.1 Představení skupiny Atotech	51
3.1.2 Představení společnosti Atotech CZ, a.s.	51
3.1.3 Základní údaje o společnosti Atotech CZ, a.s.	51
3.1.4 Základní údaje o společnosti Atotech SK, s.r.o.	52
3.1.5 Organizace společnosti Atotech CZ + SK	53
3.1.6 Formální zadání – Product line report	54
3.1.7 Formální zadání - Analýza prodeje pro lokální management	55
3.2 Analýza	58
3.2.1 Základní fakta o podnikání společnosti Atotech CZ	58
3.2.2 Softwarové prostředí	59
3.2.3 Infrastruktura přístupu k ERP Vario	59
3.3 Návrh řešení	61
3.3.1 Problematika tržeb	61
3.3.2 Problematika variabilních nákladů	64
3.3.3 Problematika konsolidace	66
3.3.4 Problematika dvou měn a změn dat v čase	69
3.4 Implementace	72
Závěr	75
Seznam použité literatury	77
Seznam příloh	79

Seznam použitých zkratk

AC	Actual
BI	Bussiness inteligence
CRM	Customer relationship management
CSV	Comma-separated values
ČNB	Česká národní banka
ERP	Entire Resource Planning
FIFO	First in, first out
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MD	Managing director
MS	Microsoft
OS	Operační systém
PLR	Product line report
RVM	Relativní variabilní marže
SCM	Supply chain management
SQL	Structured query language
XLS	Excel spreadsheet
YTD	Year to date

Seznam tabulek

Tab 1 – Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím.....	37
Tab 2 – Výchozí rozvaha podniku 1	42
Tab 3 – Výchozí rozvaha podniku 2	42
Tab 4 – Rozvaha podniku 1	43
Tab 5 - Výsledovka podniku 1	43
Tab 6 – Rozvaha podniku 2	44
Tab 7 - Výsledovka podniku 2.....	44
Tab 8 – Rozvaha podniku 1 + 2 - mechanická sumarizace	44
Tab 9 - Výsledovka podniku 1 + 2 - mechanická sumarizace	45
Tab 10 - Rozvaha podniku 1 + 2 - částečná konsolidace eliminací interních závazků a pohledávek	45
Tab 11 - Výsledovka podniku 1 + 2 - částečná konsolidace eliminací interních závazků a pohledávek	45
Tab 12 - Rozvaha podniku 1 + 2 – úplná konsolidace eliminací všech interních vztahů	46
Tab 13 - Výsledovka podniku 1 + 2 - úplná konsolidace eliminací všech interních vztahů.....	46
Tab 16: Struktura PLR.....	54
Tab 17: Struktura prodejní analýzy	56
Tab 18 – Příklad reportu (YTD leden):	71
Tab 19 – Příklad reportu (YTD únor):.....	71
Tab 20 – Příklad reportu (YTD únor – YTD leden):	71
Tab 21 – Příklad reportu (YTD únor – YTD leden) - seskupeno:	72

Seznam obrázků

Obr. 1: Očekávané přínosy ERP pro firmy dle průzkumu fy. Infinity	25
Obr. 2: Organizační diagram controllingových úloh	40
Obr. 3: Organizační diagram Atotech CZ + SK	53
Obr. 4: Infrastruktura přístupu k ERP Vario	60
Obr. 5: Položky faktury vydané v ERP Vario	62
Obr. 6: Rozpoznávací klíč „Skupina firmy“	63
Obr. 7: Zobrazení čísla výdejky související s danou fakturou	65
Obr. 8: Proces výpočtu variabilních nákladů výrobku pro reporting	66
Obr.9: Konsolidace výsledků obchodní transakce české a slovenské pobočky	67
Obr. 10: Data pro PLR po vyloučení prodejů sesterské pobočky	68
Obr. 11: Data pro PLR po úpravě výpočtu variabilních nákladů prodejů slovenské pobočky	69
Obr. 12: Schéma řešení zadané úlohy	73

Úvod

Informace se staly vedle práce, půdy a kapitálu klíčovým zdrojem, bez kterého žádná organizace nemůže fungovat a jejich význam je v dnešním turbulentním světě hlubší, než kdykoliv předtím. Globalizace s sebou přinesla zvyšující se dynamiku trhů, zkracující se inovační cykly a větší intenzitu konkurenčního boje, proto schopnost získat včasné, úplné, aktuální a objektivní informace rozhoduje o tom, jestli firma na trhu obstojí, či nikoliv.

Nové požadavky na informace a rozhodování s sebou přinesly vlny nových metod a přístupů, na které podniky musí reagovat, pokud chtějí zůstat konkurenceschopné. Mezi ně patří i dolování dat, kterým se zabývá tato diplomová práce v souvislosti se strategickým řízením podniku. Diplomová práce se tedy nezabývá data miningem takovým, jak ho známe z marketingu, ale zaměřuje se na dolování dat ve smyslu získávání skrytých informací, které jsou potenciálně užitečné pro rozhodovací procesy ve strategickém řízení podniku, a také se zabývá přípravou informačního systému podniku na poskytování takových informací za použití metod manažerského účetnictví a controllingu.

Záměrem této diplomové práce je tedy popsat metody pořizování informací z podnikového informačního systému pro strategické vedení podniku a demonstrovat problematiku implementace a použití těchto metod na příkladu z autorovy praxe.

Práce je rozdělena na tři části. První část nazvaná „IS a podnik“ má tři kapitoly. První nazvaná „Význam informace pro podnik“ nastiňuje vývoj požadavků na řízení podniku a s tím související příchod nových metod a technologií a vysvětluje jejich důležitost ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniku, přičemž se zabývá integrací informací a sdílením znalostí ve smyslu přidané hodnoty produktu. Druhá kapitola první části nazvaná „ERP systém“ vymezuje pojem ERP a stručně popisuje stavbu těchto systémů. Dále se zabývá podmínkami kvalitní implementace ERP a vysvětluje model procedur implementace nazvaný ASAP. Třetí kapitola nazvaná Strategický management a strategické rozhodování se zabývá vymezením pojmů strategický management,

organizace, cíl podniku a strategické rozhodování. Vysvětluje důležitost informací pro management společnosti při rozhodovacím procesu.

Druhá část diplomové práce nazvaná „Manažerské účetnictví a strategické řízení podniku“ vymezuje manažerské účetnictví, vysvětluje jeho poslání a nastiňuje jeho historický vývoj. Vysvětluje rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím. Dále se zabývá controllinglem, přičemž popisuje jeho funkci, kompetence a strukturu jeho organizace a rozebírá dvě controllingové metody: metodu variabilních nákladů a konsolidaci. Obě metody jsou názorně vysvětleny na příkladech.

Třetí část diplomové práce popisuje projekt implementace reportovacího systému ve společnosti Atotech CZ, a.s., kterým se autor samostatně zabýval ve svém profesním životě. Tato část je rozdělena na 4 podkapitoly: Zadání úlohy, Analýza, Návrh řešení a Implementace. Podkapitola Zadání úlohy nejprve stručně představuje společnost Atotech a dále obsahuje formální zadání projektu a vysvětluje jednotlivé požadavky na dílčí reporty, které jsou předmětem zadané úlohy. V podkapitole Analýza jsou popsána fakta o podnikání společnosti Atotech za účelem následného rozboru procesů a toků dat a zboží, které ve společnosti probíhají. Dále je zde nastíněna IT infrastruktura podnikového informačního systému a popis softwarového prostředí. Třetí podkapitola nazvaná Návrh řešení popisuje řešení zadané úlohy autorem diplomové práce a zabývá se rozбором komplikací, které se v projektu vyskytly: problematikami reportování tržeb a variabilních nákladů, konsolidací výsledků dvou poboček a problematikou přepočtu měn. Poslední podkapitola třetí části diplomové práce nazvaná Implementace stručně popisuje jednotlivé body zavedení navrhovaného řešení do praxe.

1 IS a podnik

Jak popisují Dohnal a Pour (1999, str. 5), zatímco na počátku průmyslové revoluce při manažerském rozhodování o organizaci podniku šlo zejména o zajištění materiálu, mezd a expedice při co nejnižších nákladech, dnešní management musí kromě těchto faktorů brát v potaz také objevy nových metod, které je třeba sledovat a implementovat, má-li podnik zůstat konkurenceschopný.

Pokud bychom chtěli uvést konkrétní příklady těchto zlomových metod, podle Basla (2002, str. 23) se ke konci minulého tisíciletí jednalo zejména o controlling, business intelligence (BI), supply chain management (SCM), nebo customer relationship management (CRM). Ani jedna z těchto metod se jistě neobejde bez sofistikovaného informačního systému potažmo databází, ale ani bez know-how nutného k implementaci nových procedur do podniku a v neposlední řadě ani bez dodatečné investice do lidského kapitálu, tedy vyčlenění zdrojů pro zajištění kompetentní obsluhy daného systému. O tomto fenoménu ve své publikaci Basl píše: (2002, str. 21): „Historicky dochází k posunu od primárního využití zemědělských a následně průmyslových zdrojů směrem k informačním. Tento posun začal být zaznamenáván v technologicky vyspělých průmyslových společnostech od padesátých let 20. století, i když vysvětlení tohoto jevu mnohdy zůstávalo v rámci tradičního průmyslového pojetí a společnost těchto změn byla nazývána jako postindustriální. Důsledkem současných změn je, že postupně klesá závislost rozvoje států na půdě, nerostných surovinách a průmyslovém potenciálu

a roste význam znalostí a oblasti vzdělávání. V praxi to znamená, že jestliže se dříve dovážely suroviny a poté technologie, dnes se navíc importují lidé – přesněji vyjádřeno jejich schopnosti a znalosti.“

Zmíněný boom informačních technologií a internetu výrazně ovlivnil obchodní styk ve všech jeho sektorech. O rozvoji komunikace přes internet v 90. letech se zmiňují Dohnal a Pour (1999, str. 10): „Z hlediska vývoje architektury IS/IT představuje internet nový stupeň, novou platformu vývoje a provozování aplikací IS/IT. Stává se prostředím, které umožňuje podnikům získat konkurenční výhodu nebo alespoň laciněji

a rychleji získat velké množství informací. Není to tedy ani zdaleka pouze nebo výhradně prostor zájmu informatických profesí. Jde o prostředí, ve kterém se provozují nejrozumnější obchodní, informatické a vědeckovýzkumné aktivity.“

Díky rozvoji internetu a elektronických obchodů má dnešní zákazník okamžitý přístup k nepřebernému množství výrobků a zároveň může srovnávat různé nabídky jednotlivých výrobců jednoho konkrétního výrobku. Výrobci tak v reálném čase mohou pozorovat reakci na jejich poptávku, což vede ke zrychlení celého trhu ale i ke zvýšení konkurenčního tlaku v jednotlivých odvětvích. Provoz e-shopu je v porovnání s klasickým kamenným obchodem výrazně levnější, z toho plyne vyšší množství nabízejících na trhu a tím pádem intenzivnější souboj o zákazníka.

Jestliže v dřívějším industriálním období (kdy byla nenasycena poptávka) byl potenciálních zájemců o produkt dostatek, firmy si mohly dovolit vyrábět jednotný produkt s vědomím, že se kupec vždy najde. To značně ulehčovalo organizaci výroby, protože se nemusela vytvářet škála variant výrobku a přidělovat další zdroje na tyto modifikace, vše se soustředilo na výrobu jedné podoby výrobku a dělba práce ve výrobě tak mohla být velmi efektivní. To však dnes již zdaleka neplatí a výrobci musí produkovat své zboží v mnoha rozličných variantách, protože poptávka je nasytlena a zákazníků je nedostatek, proto si již žádný podnik nemůže dovolit „přijít“ o zakázku jen kvůli tomu, že nemá produkt na míru určitému segmentu trhu. Najde se totiž vždy jistě někdo jiný, kdo rád tuto „mezeru na trhu“ zaplní.

Voříšek (1997, str. 16 – 17) vysvětluje, že převaha zákazníka na současných trzích způsobuje i potřebu hledání jiných konkurenčních výhod než je pouze cena, to vše komplikuje organizaci výrobního procesu, zvyšuje požadavky na řízení podniku a také vede k prudkému nárůstu informačního objemu potřebného k obsluze jednoho zákazníka. Příkladem způsobu jak se odlišit od konkurence a získat tak konkurenční výhodu je například poprodejní servis, což jeden ze způsobů dodatečného zvyšování hodnoty zboží pro spotřebitele. Aby tuto službu mohl dodavatel poskytovat, musí však přesně evidovat kdy, co, v jakém provedení, za použití jakých dílů či metod a komu prodal. To však zase přináší další objemy dat a další nároky na informační kanály a také

na jejich obsluhu. Proto jsme svědky toho, že se v současných firmách snižuje počet výrobních pracovníků ku počtu pracovníků v administrativě, potažmo v IT.

Aby v konkurenčním prostředí firmy obstály, musí být připraveny reagovat na podněty trhu v co nejkratším možném čase. Jak píše Voříšek (1997, str. 14), to je pozorovatelné i na jednotlivých produktech, jejichž životní cyklus se mnohdy počítá na pouhé měsíce a již v době uvedení výrobku na trh je vyvíjen jeho nástupce. V této souvislosti Voříšek uvádí: „Významnou skutečností, která si vynucuje existenci kvalitního IS, je zrychlující se dynamika trhů a produkčních cyklů. Segmenty trhu se velmi rychle mění, mění se komodity, mizí jedni a objevují se jiní konkurenti. Růst této dynamiky je způsoben především rychlým růstem technologické úrovně vývoje a výroby. I technologicky dokonalé výrobky se udržují na trhu v nezměněné podobě stále kratší dobu.“

Dohnal a Pour (1999, str. 17) poukazují na to, že podniky ve snaze přizpůsobit se vysoké rychlosti trhu často sahají pro své vedlejší činnosti k outsourcingu a tím zvyšují svou efektivitu, protože se mohou plně soustředit na svou stěžejní činnost, a na straně druhé se snaží integrovat se svým okolím pomocí moderních komunikačních a informačních technologií. Můžeme tedy pozorovat, že s rozvojem informačních technologií došlo také ke změnám organizace podniků, vznikly nové pracovní pozice, některá pracovní místa zanikla. Potřeba rychlé reakce na nové podněty se promítla také do oblasti personalistiky, k tomuto Dohnal a Pour dodává (1999, str. 19): „Nároky na pružnost pracovní síly v informační společnosti dramaticky rostou. Máme tím na mysli předpokládanou ochotu akceptovat celoživotní vzdělávání jako životní styl a tedy ochotu k opakovanému doškolení a vzdělávání, změně specializace, ale i stěhování za pracovní příležitosti.“ Dále poukazuje na nový trend organizace práce v podnicích, kdy pracovníci vykonávají činnost pro svého (třeba i mezinárodního) zaměstnavatele, který může mít sídlo mimo zemi zaměstnance, z domova pomocí vzdáleného připojení po internetu.

V IT oboru se můžeme také často setkat s tím, že podnik najme odborníky pouze na určitý úkol, tito zaměstnanci pak mají pracovní smlouvu na dobu určitou s koncem platnosti v období předpokládaného dokončení projektu, nebo pracují pro firmu jako kontraktori na vlastní živnostenský list a doba trvání smlouvy se pak uvádí jako doba trvání projektu.

Vzhledem k rozmanitosti subjektů v okolí podniku (zákazník, distributor, dodavatel atd.), se kterými je žádoucí navázat spolupráci a sdílet vybrané informace, je třeba k implementaci podnikového softwaru přistupovat systematicky a řešit ji jako komplexní problém, což vyžaduje poměrně vysokou odbornost. Z tohoto důvodu firmy velmi často využívají služeb kontraktorů a objednávají nejen dílčí aplikace, ale i softwarová řešení jako celek. Od těchto kompletních produktů se očekává, že obsáhnou všechny potřeby a oblasti podniku a zejména, že budou vysoce efektivní.

1.1 Význam informace pro podnik

O úspěšnosti vedoucích pracovníků či samostatných podnikatelů stále více rozhoduje to, jaké informace mají k dispozici a jak je dovedou využívat. Informace mají totiž klíčovou roli zejména při rozhodování – ať už se jedná o rutinní rozhodnutí, kterých musí pracovník denně udělat několik, nebo o rozhodnutí s trvalejším a hlubším důsledkem, které vzejde z formálního rozhodovacího procesu řízeného managementem společnosti.

Aby mohlo být rozhodnutí učiněné na základě určité informace správné, musí být zaručena včasnost, aktuálnost, úplnost a objektivita informace, což jsou obecně nejčastěji uváděné základní atributy užitečných kvalitních informací. Splnění těchto kritérií ovšem automaticky neznamená, že rozhodnutí správné bude, velmi důležitou roli totiž hraje ještě faktor interpretace, totiž jak příjemce dokáže informaci zpracovat. Co mohou být pro jednoho uživatele pouhá data, pro jiného (kvalifikovanějšího) už tato data mohou znamenat informaci, tedy podnět k tomu, že je potřeba učinit nějaké

rozhodnutí ke změně. O tomto tématu se ve své publikaci zmiňuje Žid a dodává (1998, str. 18): „Informace vyvolává změnu stavu nebo chování příjemce. Tímto pojetím jsou vyloučeny všechny ty podněty z okolního (ale i vnitřního) prostředí, které z různých důvodů ponechávají příjemce netečným. To může být způsobeno buď proto, že daná zpráva nepřináší pro příjemce nic nového, nebo že v dané zprávě nic nového příjemce neshledal: zprávě neporozuměl...“.

Pokud bychom chtěli přesně vymezit rozdíl mezi informacemi a daty (vymezení pojmu znalosti, který s touto problematikou úzce souvisí je uvedeno v kapitole 1.1.2), Keřkovský a Drdla (2003, str. 28 - 30) uvádějí následující definici: data jsou výroky popisující realitu, tedy charakterizující určitý jev nebo objekt. Tyto výroky mohou, ale nemusí být platné, jejich platnost má smysl ověřovat. Za výroky lze považovat např. počet osob v místnosti, barvu automobilu, údaje o objemu prodeje firmy, bydliště pracovníka apod.

Informace z hlediska manažerského rozhodování je každé sdělení/zpráva/data, které usnadňuje dané rozhodování ve smyslu jeho správnosti a vede k lepšímu výsledku rozhodnutí. Z tohoto vymezení je patrné, že data jsou pouhou potenciální informací, tedy mohou, ale nemusí příjemci přinést podklad pro učinění rozhodnutí s lepším výsledkem.

Také proto se dnes často můžeme setkat se službami komerčního poskytování informací, přičemž data, která jsou zdrojem pro tyto informace mohou být často velmi snadno přístupná, avšak bez profesionální interpretace nemají žádnou vypovídací hodnotu. K tomuto tématu Keřkovský a Drdla (2003, str. 28) píší: „Informace jsou považovány nejen za nezbytný předpoklad úspěšnosti manažerských rozhodování, ale i za významný obchodní artikl, investiční oblast a příležitost pro podnikání.“

1.1.1 Integrace informací

Správné informace za předpokladu jejich správného využití mohou zvyšovat výkon firmy, jinými slovy správná informace ve správný čas na správném místě může ušetřit zdroje. Moderní informační systémy umožňují integraci dat více samostatných organizací a tím zvyšovat efektivitu jejich spolupráce. Autor diplomové práce se například setkal se softwarovým řešením, kdy jedna pobočka prodávala své sesterské společnosti zboží, a vzhledem k tomu, že obě provozovny využívaly stejný informační systém, bylo možné provést takové nastavení, které v okamžiku vystavení faktury vydané první pobočkou v druhé pobočce automatiky zaúčtovalo fakturu přijatou s odpovídajícím množstvím a cenami daného zboží, což vzhledem k velkému množství účetních případů značně snižuje zátěž účtáren koncernu a tím i snižuje náklady na administrativu.

Kromě účtařů také manažeři logistiky tohoto koncernu využívají jednotného informačního prostředí. Mají možnost v reálném čase pozorovat vývoj svých objednávek u sesterských společností, což umožňuje snížit stavy zásob na nezbytné minimum a tím uvolnit kapitál k dalším účelům. Rovněž řešení krizových situací je díky integrovanému informačnímu systému hladší, protože například informace o tom, že nějaká objednávka bude zpožděna, přiměje logistika k tomu, že odebere zboží z jiné pobočky, která vykazuje danou komoditu na skladě a tím předejde možné prodlevě v dodání výrobků zákazníkovi.

V současnosti lze ovšem pozorovat podobnou integraci systému nejen uvnitř velkých podniků, ale i na úrovni dodavatel – zákazník dvou „cizích“ subjektů, a to za stejným účelem, tedy zvýšení efektivity spolupráce. K tomu dojde už pouhým faktem, že pokud je odběratel schopen pozorovat tok zboží a komunikovat o něm, může snížit rezervy zásob aniž by ohrozil plnění dodacích lhůt svým zákazníkům. Tím dosáhne uvolnění části svých prostředků, které by jinak nebyly aktivně využívány, ze skladů a může je investovat, tedy generovat dodatečný zisk.

Basl (2002, str. 32) problematiku rozvádí a píše, že správná aplikace informací může nejen snižovat náklady rušením některých již nepotřených procesů nebo optimalizací aktiv, zejména snižováním zásob, ale může přímo stimulovat příjmy podniku. Dále pokračuje „Informace mohou pomoci zvyšovat tok peněz, který přichází za realizované výkony od zákazníka do podniku. Správné informace se mohou stát významným prvkem napomáhajícím vytvářet skutečnou konkurenční výhodu, protože umožňují zlepšit nabídku výrobků a služeb zákazníkovi.“ V této souvislosti připomíná ještě elektronické obchody, přičemž jejich hlavní přínos vidí Basl ve schopnosti získání nových zakázek díky upoutání zákazníků, kteří by se jinak o nabídce podniku vůbec nedozvěděli.

Jinými slovy, provozování elektronického obchodu firma vlastně integruje svůj informační systém do informačního systému zákazníka. Basl (2002, str. 33) o tomto trendu také píše: „Jak je patrné, důležité informace dnes již nejsou zaměřeny pouze směrem dovnitř podniku, ale stále více směrem k trhu. Slouží k přiblížení se k zákazníkovi, zvýšení transparentnosti vůči dodavatelům, partnerům a v neposlední řadě i majitelům podniku.“

1.1.2 Sdílení znalostí – přidaná hodnota produktu

Zatímco Žid (1998, str. 67) o znalostech uvádí poněkud obecný výrok: „Znalosti představují zobecněné poznání (určité části) reality. Znalosti souvisejí se zobecňováním pojmů, kategorizací, definováním a odvozováním závěrů z dostupných fakt (informací) na základě abstraktních témat.“, Keřkovský a Drdla (2003, str. 30) považují znalosti za informace „vyšší“ kvality a označuje je za informace potřebné k získávání dalších informací

a demonstruje pojem znalosti na příkladě nemovitosti, kde píše, že téměř každý je schopen nasbírat o určité stavbě data a vytvořit tak databázi, z těchto dat pak mohou být vyvozeny informace jako např. popis domku pro nabídku, ale pouze expert dokáže

přesně odhadnout cenu nemovitosti, protože při posuzování ceny uplatní znalosti které nashromáždil během své praxe a studií. Z toho vyplývá že znalosti jsou podmnožinou informací a informace jsou podmnožinou dat a právě využití znalostí může být to, co nás odlišuje od konkurence a také to, čím přidáme našemu produktu na jeho hodnotě pro zákazníka.

Autor této diplomové práce by v této souvislosti rád uvedl význam internetových diskusí. V dnešní době už má téměř každá zájmová skupina, tedy každý segment trhu, svoje vlastní diskusní fórum, kde se probírají různá témata související s danou problematikou. Význam těchto serverů si vysvětlíme na příkladu serveru offroadforum.cz, což je svobodné forum které se věnuje terénním vozidlům. Svobodné znamená, že se na něj může zaregistrovat každý, přístup není nijak omezen a také každý registrovaný uživatel na něj může přispívat. Na toto forum se obracejí lidé, kteří vlastní, nebo se nějakým způsobem zajímají o auta s velkou prostupností terénem a to z různých důvodů – bydlí v lokalitě, do které by se obyčejným vozem nedostali, využívají auto pro práci (např. energetici, myslivci, hasiči apod.) nebo ho mají čistě pro zábavu. Diskutuje se o různých tématech např. o technice, údržbě, lokalitách kde se dá offroad provozovat atd. Podstatné však je, že toto forum navštěvují i podnikatelé, kteří působí v oblasti oprav a úprav těchto vozidel, provozovatelé e-shopů s doplňky na offroadová vozidla, organizátoři komerčních akcí pro příznivce této záliby a podob. Nezřídka se pak můžeme setkat například s tím, že na tomto serveru někdo položí dotaz, ve kterém popisuje příznaky závady svého vozu a žádá ostatní o rady jak tento problém odstranit svépomocí, protože nechce utrácet nemalé finanční prostředky v autoservisu, ale pro provedení opravy mu chybí potřebné znalosti. Protože, jak bylo výše zmíněno, diskutují zde i podnikatelé z oboru, dostane se mu fundované odpovědi rychle a zcela zdarma, zatímco v autoservisu by se musel předem objednat a platit už za samotnou diagnózu závady. Proč odborníci takto nevýdělečně sdělují své znalosti, které sbírali mnoho let? Je to jednoduché. I u sebemenší opravy každého auta je potřeba nových dílů. Ve své odpovědi se proto přispívatel - podnikatel podělí o své know-how, ale nezapomene připojit ke své radě odkaz na potřebný náhradní díl, který je k prodeji na jeho e-shopu a u tohoto druhu aut nebývá zrovna levný. Tím, že veřejně ukazuje své znalosti a zkušenosti si samozřejmě dělá zcela zdarma reklamu s poměrně slušnou sledovaností.

Zatímco u „pouhých“ e-shopů tedy můžeme mluvit o zlepšení služeb díky tomu, že si zákazník své zboží může objednat on-line, má možnost si sám vybrat nebo dokonce nastavit jaká bude výsledná podoba produktu, nemusí jezdit do prodejny a ohlížet se na její otevírací dobu, u internetových diskusí můžeme pozorovat další rovinu zvyšování hodnoty produktu pro zákazníka - sdílení znalostí. Opět se tedy dostáváme k jevu, kdy dodavatel realizuje svou konkurenční výhodu poskytováním určitých informací v elektronické podobě zákazníkovi.

1.2 ERP systém

Dřížhal (2009) uvádí, že informační systémy podniku můžeme rozdělit na tři druhy podle velikosti firmy. Stále nejvíce rozšířeným druhem jsou účetní programy určené zejména pro malé firmy a osoby samostatně výdělečně činné. Obsahují agendu finančního účetnictví a některé z nich i další oblasti jako např. sklad. Druhým druhem jsou informační systémy určené středním firmám, ty už nabízejí mnohem větší rozsah analytických nástrojů a jsou rozdělené na moduly, přičemž každý modul je zaměřen na jednu oblast činností v podniku. Třetím druhem podnikových informačních systémů jsou ERP systémy (z angl. Enterprise resource planning neboli Plánování podnikových zdrojů – pozn. autora).

Pod pojmem ERP systém rozumíme takové informační systémy, které umožňují řídit a plánovat všechny zásadní procesy ve všech úrovních podnikové hierarchie. Poměrně jednoduchou ale přesnou definici uvádí Svatá (2007, str. 6): „ERP systém je obecně komplexní systém, který pokrývá všechny oblasti fungování podniku a současné je vybudovaný na jedné platformě.“ Do těchto pro firmu zásadních oblastí fungování řadíme zejména finanční účetnictví, logistiku, výrobu, zpracování objednávek a také finanční analýzy. Korejs a Rákosník (2008) poukazují na to, že úkolem ERP systému je také zvýšit efektivitu těchto procesů a Dřížhal (2009) dodává, že právě informační technologie představují v současnosti jeden z nejvýznamnějších faktorů efektivity organizace. ERP totiž v jednom jediném informačním systému zastřešují všechny

procesy a udržují všechna data organizace, ať už se jedná o malou či střední firmu, mezinárodní korporaci, neziskovou organizaci nebo státní instituci.

Jak píše Korejs a Rákosník (2008), zpočátku byly ERP systémy výsadou velkých organizací, ale s postupem doby díky růstu konkurence v odvětví a následné saturaci trhu tato komplexní řešení našla uplatnění i v oboru malého a středního podnikání. Korejs a Rákosník (2008) připouštějí, že samozřejmě ne každá firma potřebuje přímo ERP systém, ale zároveň poukazuje na to, že pokud se podnik potýká s problémy způsobenými stávajícím informačním řešením, některými jeho částmi či propojením těchto částí, je určitě nejvyšší čas, aby se management začal o ERP systém zajímat.

Dnešní ERP systémy jsou díky široké nabídce na trhu schopné reagovat na jednotlivé potřeby firmy, na rozdíl od běžných účetních programů, které jsou ve většině případů unifikovány a zákazník tak buďto platí za aplikace, které nevyužije, nebo naopak některé funkce softwaru postrádá a je nucen některé procesy realizovat mimo hlavní IS, což značně snižuje efektivitu práce.

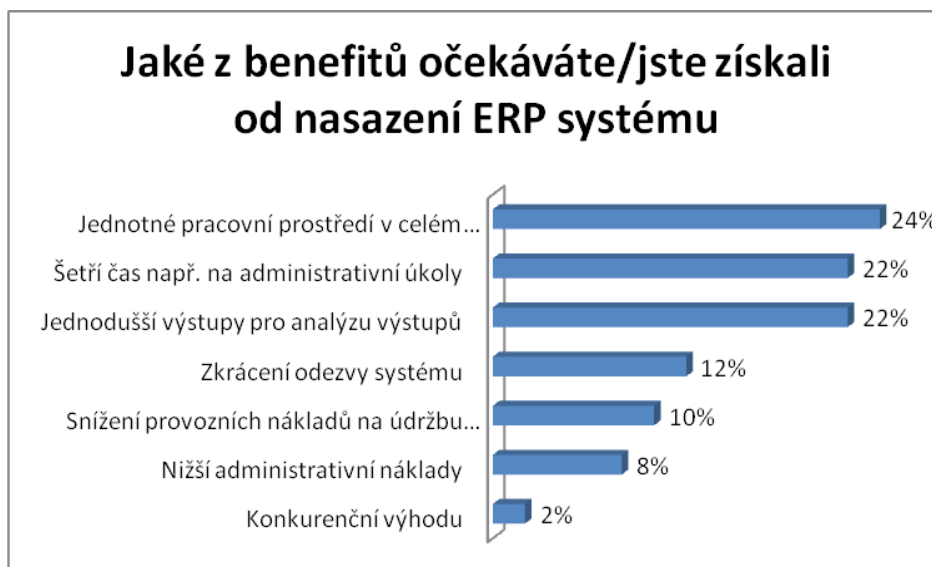
Aby mohly být ERP systémy nabízeny jednotlivým firmám v různých modifikacích „na míru“, je jejich architektura zpravidla stavebnicová. Software se v těchto případech skládá ze základního programu, což je jádro systému, bez kterého nemůže aplikace pracovat, a nastavbových modulů, které se dají libovolně kombinovat, případně doinstalovat. V českém softwaru ERP Vario, se kterým autor diplomové práce pracoval v praxi, jsou např. moduly „Adresář“, „Banka“, „Sklad“, „Účetní deník“, „Vydané faktury“ atd., přičemž v každém modulu uživatel nalezne množství předdefinovaných sestav a reportů (ty lze libovolně modifikovat i vytvářet zcela nové) a to i z oblasti manažerského účetnictví, což právě odlišuje Vario jakožto ERP systém od běžných účetních programů.

Kromě toho že stavebnicová architektura zajišťuje zmíněnou variabilitu ve výběru modulů pro daný podnik, umožňuje také dodatečné naprogramování zakázkových modulů pro specifické procesy jednotlivých podniků. Z toho také vyplývá možnost růstu ERP systému s podnikem, kdy při expanzi firmy a navýšení buď objemu

jejího byznysu nebo šířky portfolia předmětu podnikání je software připraven reagovat na tyto změny a na nové procesy v podniku.

1.2.1 Podmínky kvalitní implementace ERP systému

Korejs a Rákosník (2008) uvádějí, že kvalitní implementace ERP systému přináší přístup ke správným informacím na správném místě a ve správný čas, přičemž důmyslné aplikace umožňují předvídat a plánovat budoucí vývoj a modelovat různé situace, které mohou nastat. Tyto možnosti nejvíce ocení management společnosti, které je může využít k přípravě operativních i dlouhodobých strategií. Dřížhal (2009) píše, že od implementace ERP systému podniky mají očekávat zjednodušení řízení a plánování výroby, přesná a aktuální data o výkonnosti jednotlivých útvarů podniku, získání přístupu k informacím o zákaznících, vyšší efektivitu informačních procesů, možnost zakázkového vývoje speciálních nástrojů a také zlepšení návratnosti investic díky vyšší efektivitě práce v podniku. To vše nás směřuje k tomu, že podnik zavedením ERP systému chce získat konkurenční výhodu.



Obr. 1: Očekávané přínosy ERP pro firmy dle průzkumu fy. Infinity

Zdroj: *Www.infinity.cz* [online]. 2010-01 [cit. 2011-11-25].

ERP systémy – komplexní řešení nebo komplexní problém?.

Dostupné z WWW: <<http://www.infinity.cz/Aktualita/erp-systemy-komplexni-reseni-nebo-komplexni-problem>>.

Jako základní předpoklady úspěšné implementace ERP systému Keřkovský a Drdla (2003, str. 137) uvádějí kvalitu návrhu strategie, dostatek zdrojů, jasnou specifikaci a dělbu úkolů a jako poslední vymezení intervenční oblasti, přičemž Keřkovský a Drdla tyto předpoklady dále rozvádějí: návrh strategie musí podle přinést takový plán, který odstraní současné slabé stránky a budoucí hrozby systému. Také je důležité, aby strategie IS/IT byla realistická a vycházela z nadřazené strategie podniku, přičemž je třeba brát zřetel i na koordinaci implementací obou těchto strategií, aby se předešlo možným problémům způsobených kolizí obou činností. Dostatek zdrojů je další nezbytnou podmínkou, přičemž Keřkovský a Drdla poukazují kromě zdrojů finančních také na důležitost lidských zdrojů, know-how a spolehlivosti partnerů, přičemž uvádí že se tyto zdroje mohou měnit a do jisté míry se mohou vzájemně transformovat, např. když není k dispozici dostatek adekvátně odborných pracovníků, ale je v projektu dostatek zdrojů finančních, je možno obstarat na trhu pracovních sil externisty. Na druhou stranu pokud je např. dostatek času, můžeme si tyto odborníky sami vyškolit a ušetřit tak zdroje finanční. Autor této diplomové práce, vycházející ze své zkušenosti s implementací ERP SAP by rád podotkl, že poměrně podceňovaným tématem se mohou stát právě lidské zdroje vlastního podniku (který implementaci nakupuje), neboť tak náročná akce jako je zavedení ERP systému značně zatěžuje kmenové pracovníky, kteří jsou nositeli podnikového know-how a kteří jako jediní mohou dodavateli ERP poskytnout informace nezbytné k analýze potřeb podniku a definování procesů. Je třeba si uvědomit, že zatímco pracovníci dodavatelské firmy stráví měsíčně určitý čas prací na implementaci u jednoho určitého zákazníka, pracovníci tohoto zákazníka zpravidla stráví měsíčně implementací stejné, ne-li větší množství času a k tomu musí samozřejmě ještě plnit svou každodenní agendu nezbytnou pro chod jejich podniku. To může vést k jejich přetížení.

Keřkovský a Drdla (2003, str. 138) dále pokračují v popisu základních předpokladů úspěšné implementace a rozebírá specifikaci a dělbu úkolů, přičemž píše: „Plán implementace strategie bude sestávat z množiny dílčích úkolů, které musí být přesně specifikovány, zadány. Každý úkol je nutno konkretizovat specifikací určitých atributů, které lze obecně charakterizovat otázkami: KDO? CO? KDE? JAK?“. Dále vysvětluje, že nejdříve je třeba definovat to, co má být provedeno. Při tom se musí brát

v úvahu, kde všude se zavádění nového systému projeví a kde všude je tedy třeba intervencí. Potom se určí, kdo danou úlohu provede a jak ho k tomu můžeme motivovat, řídit a jaké komplikace se při tom mohou objevit. Nakonec je třeba zodpovědět, jaké aktivity při tom všem vlastně proběhnou a jak se tyto aktivity budou plánovat a kontrolovat.

Další důležitý krok v přípravné fázi implementace podle Keřkovského a Drdly (2003, str. 138) je vymezení intervenčních oblastí, tzn. správně rozpoznat čeho všeho se implementace dotkne a tedy jaké všechny subjekty v podnikové organizaci musíme do projektu začlenit a připravit je na nadcházející změny. Naše pozornost by se měla upřít kromě IT samotného také např. na lidské zdroje, výrobu, distribuci a finance, tyto všechny oblasti budou totiž projektem téměř jistě ovlivněny. Je třeba počítat také s tím že změny kromě subsystému technologie patrně nastanou i v řídicím stylu a organizační struktuře podniku.

1.2.2 Model procedur implementace ASAP

Svatá (2007, str. 66) ve své publikaci zmiňuje model firmy SAP, která ho navrhla a používá ho pro implementaci svých produktů. SAP označuje tento model jako implementační přístup ASAP (Accelerated SAP), jedná se o sadu různých nástrojů, které jsou zastřešeny metodikou nazvanou Implementační asistent. Pilířem implementačního asistenta je itinerář, který vymezuje jednotlivé činnosti při zavádění systému a rozděluje projekt do pěti fází. Autor této diplomové práce byl členem týmu pro implementaci systému SAP R/3 ve společnosti Atotech CZ, a.s., proto si zde dovoluji uvést popis jednotlivých fází tak, jak ve skutečnosti probíhaly při této implementaci.

První fáze implementace je příprava projektu. Ta je zaměřena na organizaci zahájení implementace a na přípravu veškerých organizačních záležitostí potřebných pro fungování implementačního týmu. Ten je v této fázi seznámen s metodikou ASAP

a při formálním zahájení implementace se seznámí jednotlivé týmy a konzultanti. Zároveň se vypracuje návrh plánu projektu a odsouhlasí se požadavky na hardware.

Ve druhé fázi nazývané Cílový koncept se sepisují požadavky podniku na implementovaný systém. Probíhají jednání s jednotlivými pracovníky – stávajícími uživateli IS/IT a definuje se, jaké procesy bude systém obsahovat. Zároveň se prověřují možnosti migrace dat ze stávajících systémů. V této fázi se sepisuje dokument s názvem „Cílový koncept“ obsahující detailní popis procesů probíhajících ve společnosti i očekávané rozsahy dat. Sepisují se např. skutečnosti jako jakými činnostmi se firma zabývá, kolik má firma zákazníků, kolik má produktů, jaké jsou tyto produkty povahy, odkud firma nakupuje, do jakých zemí firma prodává, jestli firma nějaké produkty sama vyrábí, kolik má firma fyzických skladů, jestli má nějaké konsignační sklady apod.

Autor této práce by chtěl na tomto místě podotknout, že tato fáze implementace je nesmírně důležitá a je třeba dbát na její vysokou kvalitu, neboť právě z dokumentu „Cílový koncept“ se vychází při alokaci zdrojů na implementaci a proto chyba nebo nějaké opomenutí v tomto dokumentu může ohrozit úspěšnost projektu. Je třeba si uvědomit, že některé činnosti firmy, které jsou považovány za okrajové, mohou být sice malé svým rozsahem nebo četností výskytů v účetním roce, ale úsilí potřebné k jejich implementaci do systému bývá většinou úplně stejné jako pro implementaci hlavních činností firmy, proto jejich opomenutí v této fázi projektu může být fatální.

Třetí fází je realizace projektu. Během této fáze dochází ke konfiguraci systému a k migraci dat ze starého systému do nového. Nastavují se oprávnění v systému pro jednotlivé pracovní pozice v souladu s organizační strukturou podniku. Implementační tým školí pracovníky podniku v jednotlivých procesech v novém systému. Dále se provede tzv. „integrační test“, což je zkouška, během které jednotliví zaměstnanci dostanou různé úlohy, které simulují běžný pracovní den a pracovníci je řeší už v novém ERP. Prověřuje nastavení systému, nastavení oprávnění a úroveň proškolenosti pracovníků. V této fázi dochází k největšímu přenosu znalostí a zákazník velmi úzce spolupracuje s dodavatelem ERP, doladuje se systém.

Čtvrtou fází implementace podle ASAP je příprava na produktivní provoz. V této fázi se kompletují výsledky z fází předešlých a vyhodnocuje se správnost nastavení systému a jeho připravenosti na ostrý provoz. Probíhají školení koncových uživatelů a dokončuje se migrace dat, přičemž se zastaví pořizování dat do starého systému a v něm se provede účetní závěrka. Probíhá ověřování správnosti migrace dat a kontrolují se zůstatky na jednotlivých účtech.

Poslední, pátou fází je produktivní provoz. Při zahájení ostrého provozu se sleduje chod systému a zpracování rutinních úkolů. Probíhá doškolení pracovníků, kteří kladou otázky na problémy, na které při ostrém provozu narážejí a pozoruje se, jestli probíhají jednotlivé procesy při jejich prvním výskytu správně. Pokud produktivní provoz funguje po určitou dobu bez problémů, implementační tým dodavatele opouští zákaznicko sídlo a následuje vzdálená pomoc zprostředkovávaná helpdeskem dodavatele, který komunikuje se zákazníkem prostřednictvím klíčových uživatelů, což jsou speciálně proškolení zaměstnanci zákazníka.

1.3 Strategický management a strategické rozhodování

Strategický management představuje činnosti, při kterých řídíme dlouhodobé quo vadis organizace. Johnson a Scholes (2000, str. 10) uvádějí komplexní a poměrně přesný popis strategie podniku: „Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby; tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění nebo vytvoření potřeb trhu a očekávání zainteresovaných.“

Organizacemi rozumíme skupiny lidí a zdrojů vytvořenými za určitým účelem – cílem podniku. Je to tedy základní jednotka, o které uvažujeme jako o celku, základní ekonomický subjekt, který se jasně vymezuje vůči svému okolí a stanovuje si své cíle.

Keřkovský a Drdla (2003, str. 8) uvádějí, že cílem rozumíme libovolný budoucí stav, kterého chceme dosáhnout. Pro naplnění cíle podniku je třeba zvolit vhodnou strategii, tzn. sestavit hlavní dlouhodobý plán pomocí kterého organizace dosáhne svého cíle, přičemž důležité není pouze to, kam chce firma dojít, ale také přesně stanovit, kde se v danou chvíli na své cestě za cílem nachází a co musí v první řadě udělat proto, aby se z tohoto místa posunula správným směrem. Výčet strategických cílů a definování cest, jak těchto cílů dosáhnout s ohledem na dostupné zdroje organizace jsou tedy předmětem strategického managementu a tvoří strategický plán. Strategický management se realizuje pomocí implementace jednotlivých částí strategického plánu, ať už jsou to různé záměry, nástroje, opatření či postupy. Keřkovský a Drdla k realizaci strategie (str. 1) zmiňují: „Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují; liší se z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů a úkolů a z hlediska odpovědnosti za jejich realizaci. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do úrovně operativní.“

Základním kamenem strategického managementu je strategické rozhodování, kterému se připisuje vysoká důležitost. Kubias (2010, str. 37) toto téma rozvádí: „Každé lidské jednání (od narození po smrt) provází nutnost správně se rozhodnout. Současně je nutno si uvědomit, že se vždy rozhodujeme s jistou mírou rizika. Na tom, jak se rozhodneme, závisí náš úspěch a často i úspěch celého kolektivu organizace, ve které pracujeme, resp. vedeme.“ Problematiku strategického rozhodování zmiňují i Keřkovský a Drdla (2003, str. 3): „Odborníci se zpravidla shodují v názoru, že úspěch, či neúspěch v podnikání je závislý především na kvalitě strategického rozhodování“ a také upozorňuje (str. 2): „Strategické řízení by mělo být zaměřeno zejména na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž dosahování souladu s prostředím, v němž firma existuje.“ Keřkovský a Drdla (2003, str. 38) také poukazují na to, že právě strategická rozhodnutí mají na budoucnost organizace největší vliv a bývají učiněna v unikátních situacích a jsou provázena jevy, které se většinou neopakují. Proto je velmi těžké předpovídat, kdy se v budoucnu objeví další situace, ze které bude vyvozeno nějaké strategické rozhodnutí, tudíž ani nejzkušenější manažeři se na tuto chvíli nemohou zcela připravit.

Právě kvůli zmíněné náročnosti rozhodovacího procesu ve strategickém managementu roste nárok na informovanost a kompetenci členů organizace do rozhodovacího procesu zapojených. Tito členové se již kvůli rostoucí komplexitě řešených problémů nemohou v úspěšné společnosti rekrutovat pouze z řad majitelů či z představenstva, ale je zapotřebí odborníků, kteří mají k dispozici kvalitní informační systém, produkující komplexní data.

Finlay (2000, str. 3): (z anglického jazyka přeloženo autorem DP) – „Strategický management ovlivňuje celkový směr organizace a jako takový je zásadní manažerskou aktivitou. Současné trendy v podnikání dokazují, že stále více vedoucích pracovníků má příležitost či zodpovědnost podílet se na strategickém řízení podniku své organizace, strategické řízení už je příliš důležité a složité na to, aby se jím zabývalo výhradně představenstvo společnosti“.

Finlay dále uvádí, že jedině za pomoci systematicky utříděných informací lze sestavovat modely, předpoklady a předpovědi. Informace pro strategické rozhodování by tedy měly obsahovat data co možná nejdetailnější, ale zároveň tak systematicky členěné, aby bylo možné rychle a přesně pracovat se souhrny na požadované úrovni podnikové hierarchie. Tímto postupem, tedy že součet detailních dat tvoří souhrnně informaci o určité entitě podniku, lze zajistit správnost výpovědi a také přesnost při předpovídání budoucího vývoje, potažmo plánování. Finlay (2000, str. 256) píše: „Předpovídání budoucnosti není věštění z křišťálové koule, je to systematický způsob kombinace manažerského úsudku a dat z předešlých období za účelem vyjádření předpokladu dat budoucího období.“

Nejen tedy vzdělání pracovníci, ale i podklady k rozhodování determinují úspěšnost strategického řízení. Informace musí být v přiměřeném detailu, aby nedošlo k nepřehlednému nadbytku ale ani nedostatku dat, musí být správné a úplné. Informace s takovými vlastnostmi může poskytnout pouze kvalitní podnikový informační systém a uživatelé těchto informací musí být dostatečně kvalifikovaní, aby je mohli správně interpretovat. Je tedy nutné zahrnout do strategie podniku i přístup organizace k informačním technologiím. Keřkovský a Drdla (2003, str. 7) o informačních

technologiích uvádějí: „Pro každou organizaci mohou být příležitosti – strategickou zbraní, prostředkem pro získávání strategických informací z oblasti vývoje nových výrobků a služeb, nových trhů, způsobů organizace a řízení, komunikace a vytváření distribučních kanálů se zákazníky a dodavateli, prostředkem zvyšování produktivity, efektivnosti, kvality flexibility výroby a služeb. IS/IT jsou nezbytné vzhledem ke globalizaci a zvyšující se dynamice trhů, zkracování inovačních cyklů, zvyšování intenzity konkurenčního boje, dynamiky a komplexnosti vnitropodnikových procesů a rozhodování. Stále více determinují podnikatelský úspěch či neúspěch, zvětšují rozdíly mezi uživateli, stávají se kritickým faktorem úspěchu.“

Poznámku o potřebnosti informačních systémů v souvislosti se zvyšující se dynamikou trhů, potažmo zkracování inovačních i produkčních cyklů uvádí i Voříšek (1997, str. 13): „Prudce rostoucí význam kvalitních a včasných informací pro úspěšnou existenci hospodářských subjektů se odráží v prudkém růstu informatizace společnosti. Soukromé podniky i státní instituce věnují značné objemy finančních prostředků na inovaci svých IS/IT“. Dále uvádí, že zejména kvůli zvyšující se rychlosti trhů je potřeba kvalitního informačního systému, protože se velmi rychle mění segmenty trhu, velmi rychle se mění také komodity a konkurenti. Z toho důvodu je nutné aby měl management podniku k dispozici tok aktuálních a správných informací.

O této problematice se zmiňuje i Basl (2002, str. 31) a dodává, že samotné informace nestačí, a vysvětluje, že je nutné, aby také společnost byla připravena dostatečně rychle reagovat: „Být pružný znamená mít nejen pružnou výrobní technologii

a podnikovou organizaci, ale jedním z klíčů úspěchu jsou vhodné informace, které jsou ve správný čas na správném místě k dispozici správnému uživateli. Dostatek kvalitních informací je v podnicích vyžadován k přijímání kvalifikovanějších rozhodnutí na nejrozličnějších úrovních řízení. Informace pomáhají zvýšit hodnotu produktu a stávají se součástí produktů. Informace ale mají svůj význam pouze pro toho, kdo je schopen je nalézt a připraven vhodně využít.“

Na podněty trhů s tak rostoucí dynamikou, jakou dnes můžeme pozorovat, musí tedy organizace včasné a adekvátně reagovat, aby si udržela svou konkurenceschopnost, v lepším případě konkurenční výhodu. Musí být v první řadě dostatečně informována o změnách svého vnějšího prostředí a v druhé řadě by měla být dostatečně flexibilní, což bývá u velkých korporací často problém.

2 Manažerské účetnictví a strategické řízení podniku

Kotěšovcová a Janoušková (2007, str. 11) ve své knize uvádějí, že termín manažerské účetnictví má význam souboru informací, využívaných pro řízení hospodářského subjektu.

Podobnou definici uvádí i Šoljaková (2009, str. 9) když píše, že manažerské účetnictví je chápáno jako obor, který zajišťuje a poskytuje vedoucím pracovníkům informace o vývoji ekonomické situace podniku a ti je využívají pro rozhodování a pro řízení firmy. Dále Šoljaková dodává, že díky rozvoji komunikačních a informačních systémů, který zajistil technickou stránku této disciplíny, se manažerské účetnictví zaměřuje zejména na zajištění co nejlepší vypovídací schopnosti a variability poskytovaných informací a na plnění požadavků vedení, plynoucích z vývoje způsobu řízení podniku.

Ve své publikaci Šoljaková (2009, str. 11 – 12) dále vysvětluje, že v tradičním pojetí manažerského účetnictví hovoříme o „početním instrumentariu“, které je založeno na matematicko-statistických metodách a jejichž produktem jsou informace podporující řízení a rozhodování. V tomto pojetí je manažerské účetnictví chápáno jako soubor metod a nástrojů, mezi které patří např. kalkulace, rozpočty, propočty, analýzy a analýzy odchylek. Výstupy těchto metod a nástrojů zajišťují podklady pro rozhodování při existující i budoucí kapacitě. V tomto smyslu představují manažerské účetnictví a proces řízení dva samostatné okruhy, kdy manažeři specifikují své nároky na informace, které vyžadují pro řízení, a manažerské účetnictví tyto informace zajišťuje, čili manažerské účetnictví má pro řízení servisní a podpůrnou funkci.

Posláním manažerského účetnictví je tedy pomoci vedoucím pracovníkům zvyšovat výkonnost podniku. Pod pojmem výkonnost podniku rozumíme schopnost podniku dosahovat svých cílů, ať už je to maximalizace zisku, maximalizace tržní hodnoty podniku, maximalizace obrátu nebo ať jsou to dílčí cíle jako např. eliminace neefektivních činností, řízení pohledávek, zlepšování obchodní marže apod.

V souvislosti zvyšování výkonnosti podniku Šoljaková (2009, str. 30) zmiňuje, že úlohou manažerského účetnictví je využívání nástrojů a metod, pomocí kterých lze výkonnost řídit, a dále definovat a zjišťovat kritéria, kterými se výkonnost podniku měří. Šoljaková poznamenává, že každá firma by si měla stanovit kritéria, kterými bude měřit úspěšnost při dosahování svých cílů, a také volit nástroje které bude využívat pro strategické hodnotové řízení.

Na rozdíl od finančního a daňového účetnictví je manažerské účetnictví čistě v režii samotného podniku, stanovení výše zmíněných kritérií a nástrojů není nijak regulováno z vnějšku podniku. Podnik sám si tak tedy stanovuje strukturu a obsah manažerského účetnictví. Struktura se podle Kotěšovcové a Janouškové (2007, str. 7) odvíjí hlavně od toho, jaký typ informací managementu poskytuje, přičemž ji nejvíce determinuje členění informací z hlediska jejich vztahu k fázím rozhodovacího procesu. Kotěšovcová a Janoušková vysvětlují, že struktura rozhodovacího procesu ovlivnila i historický vývoj samotného manažerského účetnictví a popisuje jeho tři fáze:

V první fázi se manažerské účetnictví zaměřovalo zejména na identifikaci skutečně vynaložených nákladů a výnosů. Nejprve se tyto veličiny sledovaly v souvislosti s prodávanými finálními výkony, později se začaly sledovat i ve vztahu k jednotlivým procesům, činnostem a útvarům v podniku, které příslušné náklady a výnosy produkují.

Druhou fází podle Kotěšovcové a Janouškové ovlivnil zájem o porovnávání takto rozčleněných nákladů se žádoucím stavem, který se dopředu definuje plánem, rozpočtem nebo kalkulací. Tato komparace generuje podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení podniku pomocí odchylek.

Tyto dvě fáze tvoří základní kámen druhu manažerského účetnictví, který je v anglicky mluvících zemích nazýván Cost Accounting (nákladové účetnictví). Podle obsahového zaměření můžeme nákladové účetnictví označit za tzv. výkonové nebo za odpovědnostní účetnictví. Výkonové účetnictví se zaměřuje na hodnotové charakteristiky jako jsou náklady, marže a zisk ve vztahu k finálním výrobkům,

polotovarům a službám. Při tom využívá kalkulace výkonů. Odpovědnostní účetnictví využívá zejména systém plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen, pomocí kterých se snaží přinášet informace o tom, jak řídit vnitropodnikové útvary, aby byla jejich činnost optimalizována v souladu s cíli firmy jako celku a také, jak k plnění těchto cílů přispívají jednotlivé vnitropodnikové útvary.

Třetí fáze manažerského účetnictví přináší snahu o rozšíření portfolia poskytovaných informací o takové, které berou v potaz možné varianty budoucího vývoje firmy. V této souvislosti mluvíme o povýšení nákladového účetnictví na manažerské, neboť se poskytované informace podílí nejen na běžném řízení podnikových výkonů, útvarů a procesů za podmínek, kdy o základních parametrech podnikání již bylo rozhodnuto, ale podílí se i na rozhodování o budoucím vývoji těchto parametrů.

2.1 Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím

Rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím spočívá zejména v tom, že každé z nich je určeno pro jiné uživatele. Finanční účetnictví má hlavně externí uživatele jako např. finanční úřad, banky, investory, leasingové společnosti atd. Z toho důvodu je upraveno závaznými normami (v České republice je touto normou upravující finanční účetnictví Zákon o účetnictví), tedy je standardizováno. K tomu Kotěšovcová a Janoušková (2007, str. 7) píší: „Na rozdíl od finančního a daňového účetnictví, kde tlak na jednotný výklad a srovnatelnost předkládaných informací vede ke sjednocení pojmového aparátu, jsou účetní informace určené manažerům charakteristické tím, že jejich obsah v zásadě není předmětem mimopodnikové regulace.“ Zatímco u finančního účetnictví se regule snaží o zajištění co nejvěrnějšího obrazu hospodaření společnosti v minulosti, ať za účelem výběru daně či ochrany zájmů investorů, u manažerského účetnictví hlavním zájmem co nejvyšší pravdivost informací za účelem přijetí opatření do budoucna, aby firma směřovala k naplnění svých cílů. Z těchto důvodů jsou také

výstupy manažerského účetnictví považována podnikem za důvěrné, zatímco finanční účetnictví je ze zákona veřejně přístupné.

Kotěšovcová a Janoušková (2007, str. 9) také ve své publikaci upozorňují na to, že manažerské účetnictví může vycházet z jinak definovaných aktiv a pasiv, než jak jsou definovány obecně uznávanými zásadami finančního účetnictví. Jako příklad uvádí dlouhodobé pohledávky a závazky z titulu leasingových splátek a majetku pořizovaného formou finančního leasingu, které se nevykazují v rozvaze finančního účetnictví.

Oproti finančnímu účetnictví manažerské účetnictví využívá větší portfolio oceňovacích principů, které jsou oproti účetnictví finančnímu mnohem variabilnější. Manažerské účetnictví může při ocenění uvažovat i tzv. oportunitní náklady (náklady ušlých příležitostí) a v souladu s manažerskými požadavky používá spíše ocenění na úrovni předem stanovených veličin, přičemž ctí zásadu, která říká, že „informace o minulosti mohou být špatným rádcem do budoucnosti“.

Tab 1 – Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím

ÚČETNICTVÍ:	MANAŽERSKÉ	FINANČNÍ
Určení:	Interní	Externí
Zájem:	Maximalizace zisku	Věrný obraz hospodaření společnosti
Pravdivost:	Maximální	Účelový princip opatrnosti
Časová orientace:	Do budoucna	Do minulosti
Úprava:	Šité na míru	Harmonizované státními orgány a profesními institucemi
Charakter:	Důvěrné	Veřejné
Jednotky:	Hodnotové	Finanční

Zdroj: KOTĚŠOVCOVÁ, Jana; JANOUSHKOVÁ, Martina.

Manažerské účetnictví v teorii a praxi, s. 11

2.2 Controlling

Pokud bychom hledali vymezení pojmu controlling, Vysušil a Kavan (1999, str. 5) ve své publikaci píše, že controlling jakožto pojem je v oblasti managementu relativně nový a je chápán jako určitý způsob řízení podniku. Controlling s sebou přinesl ještě jeden pojem - controller, který je obecně považován za jistou řídicí funkci. Od controllingu, jakožto od výše zmíněného nového způsobu řízení, se očekává že bude dokonalejší než způsob řízení dosavadní a to díky tomu, že se jedná o disciplínu mezioborovou, která překračuje působnost jednotlivých vedoucích funkcí a tím překonává jejich relativní omezenost, přičemž Vysušil a Kavan uvádějí, že se nejedná pouze o „vyplňování mezer“ současného ekonomického řízení, které dotváří komplexnost podniku, ale o posun na vyšší úroveň, která přináší do celého systému řízení přehlednost. Vysušil a Kavan dále obsah pojmu controlling rozšiřují: „Controlling je prostě nový název pro ucelený a metodicky dobře vybudovaný systém řízení, a to převážně hodnotového, tj. ekonomického řízení, i když technické přístupy, jako je hledání nových technických řešení výrobků a jejich nové výrobní technologie včetně nových materiálů, jsou také předmětem jeho zájmu, pokud ovšem přinesou ekonomický efekt.“

Freiberg (1996, str. 9) ve své publikaci vysvětluje, že označení „controlling“ se do evropského názvosloví přeneslo z USA a vzhledem k tomu, že k němu nelze nalézt výstižný jednoslovný ekvivalent, zpravidla se v neanglicky mluvících zemích z angličtiny nepřekládá. Freiberg poukazuje na fakt, že anglické slovo „to control“, které je slovním základem výrazu controlling, má dva významy: ovládat a kontrolovat, přičemž controlling chápán jen jako kontrola, je pouze jiným označením pro běžnou kontrolu podnikových procesů a toto pojetí této disciplíny nepřináší žádnou změnu v řízení podniku. Freiberg dodává, že tento přístup je pro podnikovou praxi nezřídka typický, avšak za inovační lze považovat controlling ve smyslu ovládání, tedy řízení. K tomuto pojetí dále píše: „Controlling zde představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Takto koncipovaný controlling je založený na aplikaci controllingových nástrojů, systémovém vytváření controllingových

informačních systémů, systémové komunikaci mezi organizačními útvary, změně postojů a způsobu myšlení.“

2.2.1 Obsah a organizace controllingu

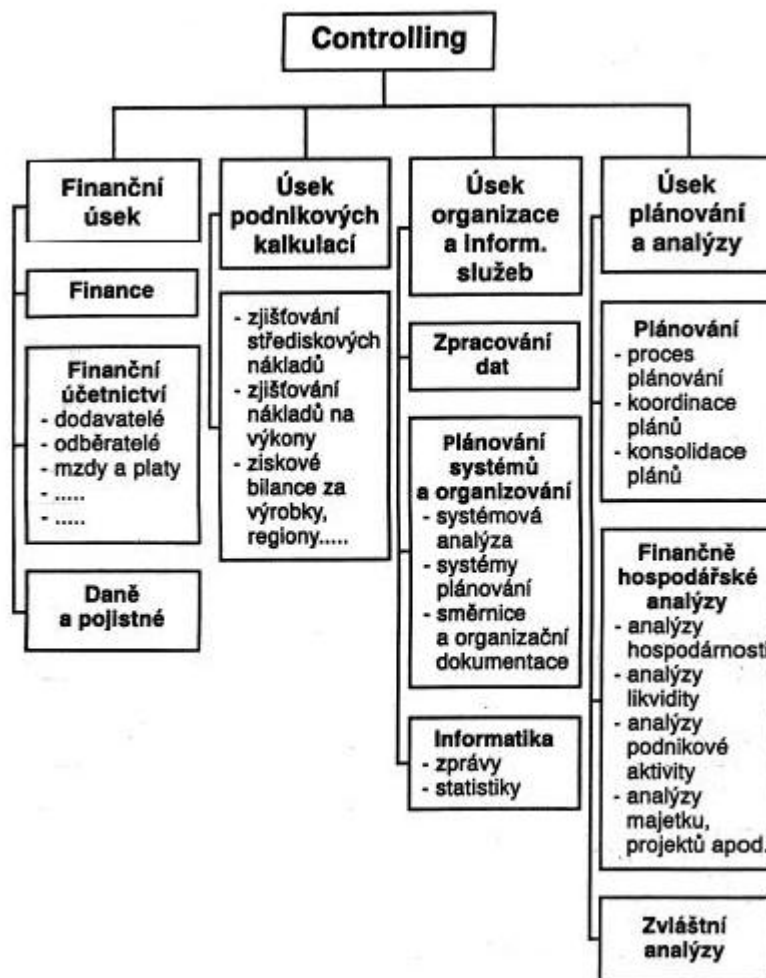
Freiberg (1996, str. 10) ve své publikaci vymezuje controlling výstižně jako subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu. Dále vysvětluje, že přesto, že se každý podnik do jisté míry zabývá plánováním a kontrolou a přesto, že každý podnik je vybaven informačním systémem a každý podnik má i svoji organizační strukturu tedy i dělbu práce a odpovědnosti, doporučuje se z hlediska funkčnosti controllingu postupovat při jeho organizaci cestou institucionální podpory jeho funkcí, tedy vytvořením controllingového útvaru s předem definovanými kompetencemi a úlohami, a nikoliv pouze rozšiřováním stávajících činností zaváděním controllingových nástrojů ve stávající organizační struktuře.

Pokud bychom se zabývali úlohami, které controlling řeší, Freiberg (1996, str. 12) uvádí, že při sestavování controllingového útvaru je třeba definovat takové úlohy či soubory úloh, které zajistí co nejlepší realizaci controllingových funkcí v rámci konkrétních podmínek v podniku, jako jsou stávající organizační struktura, řídicí styl apod.

Freiberg (1996, str. 12) dále uvádí dva příklady verzí organizace controllingových úloh:

- 1) verze skládající se ze šesti souborů controllingových úloh:
 - a) plánování a rozpočtování;
 - b) nákladové účetnictví a kalkulace;
 - c) finanční účetnictví;
 - d) vytváření zpráv a informačních systémů;
 - e) běžné a speciální analýzy a kontrola;
 - f) organizace a správa

2) Verze znázorňující controllingové úlohy v organizačním diagramu:



Obr. 2: Organizační diagram controllingových úloh

Zdroj: VYSUŠIL, Jiří; KAVAN, Michal. *Controllingové Integrační Metody*, s. 13.

2.2.2 Konsolidace

Účetní konsolidace slouží ke shrnutí určitých ekonomických ukazatelů více společně hospodařících účetních jednotek do jednoho zastřešujícího výkazu za dodržení určitých zásad, které eliminují mnohonásobné zobrazení některých údajů a transakcí vyskytujících se ve výkazech více zúčastněných jednotek. Jinými slovy, po provedení správné konsolidace sledovaných výkazů zmíněných dílčích účetních jednotek, se výsledný výkaz jeví jako výkaz jediné účetní jednotky. O problematice konsolidace se zmiňují ve své publikaci Vysušil a Kavan (1999, str. 6), kde uvádějí, že s pojmem konsolidace se v ekonomice setkáváme především v oblasti účetnictví, respektive v jeho části, zabývající se konsolidací podnikových bilancí (angl. Consolidated statements). Jako příklad použití konsolidace Vysušil a Kavan uvádějí velkou akciovou společnost, která ovládá nižší akciové společnosti. Akciové společnosti v tomto vztahu pak nazýváme mateřská a dceřiné. Vzhledem k tomu, že i dceřiné společnosti jsou samostatně účtujícími jednotkami, podnikové bilance se sestavují zvlášť jak za společnost mateřskou, tak za jednotlivé společnosti dceřiné.

V této situaci rozlišujeme dva případy. V prvním případě je mateřská společnost sama také obchodně činná, vyrábí nebo poskytuje služby. Vykazuje svůj majetek i své závazky, náklady, výnosy a zisk. V tomto případě mateřská společnost sestavuje bilanci za svou vlastní činnost a bilanci konsolidovanou, tedy souhrnnou za sebe i své dceřiné společnosti.

Ve druhém případě je mateřská společnost pouze správní jednotkou dceřiných společností, která sama nevyrábí, neobchoduje ani neposkytuje služby, avšak spravuje společné záležitosti ovládaných společností. Tehdy sice mateřská společnost také sestavuje bilanci o své vlastní činnosti, ale vzhledem k tomu že vyvíjí pouze správní činnost, důležitá je hlavně konsolidovaná bilance za všechny dceřiné společnosti, která také obsahuje informace o správním centru.

Vysušil a Kavan (1999, str.7) postup při konsolidaci bilancí demonstruje na příkladu dvou obchodních podniků, které si navzájem prodávají zboží a dohromady tvoří určitý vyšší celek hospodařící jednotně, přičemž výchozí rozvahy podniků jsou znázorněné tabulkami Tab 2 a Tab 3:

Tab 2 – Výchozí rozvaha podniku 1

Aktiva		Pasiva	
R1			
Stálá aktiva	100	Vlastní jmění	80
Zboží	50	Závazky	70
Celkem	150	Celkem	150

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 7

Tab 3 – Výchozí rozvaha podniku 2

Aktiva		Pasiva	
R2			
Stálá aktiva	50	Vlastní jmění	40
Zboží	25	Závazky	35
Celkem	75	Celkem	75

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 7

V průběhu sledovaného účetního období proběhnou ve zmíněných dvou podnicích následující transakce:

- 1) Podnik č. 2 prodá podniku č. 1 zboží, oceněné v nákladech hodnotou 10, ale jehož prodejní cena je 15
- 2) Podnik č. 1 prodá podniku č. 2 zboží, oceněné v nákladech hodnotou 20, ale jehož prodejní cena je 27
- 3) Podnik č. 1 prodá jinému podniku zboží, oceněné v nákladech hodnotou 25, ale jehož prodejní cena je 35
- 4) Podnik č. 2 prodá jinému podniku zboží, oceněné v nákladech hodnotou 12, ale prodané za 16

Chceme-li vyčíslit zisk obou podniků, a to jak každého zvlášť, tak za oba podniky dohromady, musíme rozlišovat transakce externí (v uvedeném příkladě jsou to transakce 1) a 2)) a interní (v uvedeném příkladě transakce 3) a 4)).

Uvedené transakce zaúčtujeme pro jednoduchost přímo v rozvahách, potom budou výkazy obou podniků vypadat následovně (Tab 4 – Tab 7):

Tab 4 – Rozvaha podniku 1

Aktiva		Pasiva	
	R1		
Stálá aktiva	100	Vlastní jmění	80
Zboží na skladě	50	Závazky (externí)	70
(1c) Nákup zboží od podniku 2 (interní)	15	(1c) Závazky (interní)	15
(2a) Prodej zboží podniku 2 (interní)	-20	(5) Zisk interní	7
(2b) Pohledávky (interní)	27	(5) Zisk externí	10
(3a) Prodej zboží (externí)	-25		
(3b) Pohledávky (externí)	35		
Celkem	182	Celkem	182

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 8

Tab 5 - Výsledovka podniku 1

Výsledovka podniku 1			
(2a) Prodané zboží (interní)	20	(2b) Tržby za zboží (interní)	27
(3a) Prodané zboží (externí)	25	(3b) Tržby za zboží (externí)	35
(5) Zisk (interní)	7		
(5) Zisk (externí)	10		
Celkem	62	Celkem	62

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 9

Tab 6 – Rozvaha podniku 2

Aktiva		R2		Pasiva	
Stálá aktiva	50	Vlastní jmění		40	
Zboží na skladě	25	Závazky (externí)		35	
(1a) Prodej zboží podniku 1 (interní)	-10	Závazky (interní)		27	
(1b) Pohledávky (interní)	15	(5) Zisk interní		5	
(2c) Nákup zboží od podniku 1 (interní)	27	(5) Zisk externí		4	
(4a) Prodej zboží (externí)	-12				
(4b) Pohledávky (externí)	16				
Celkem	111	Celkem		111	

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 9

Tab 7 - Výsledovka podniku 2

Výsledovka podniku 2			
(1a) Prodané zboží (interní)	10	(1b) Tržby za zboží (interní)	15
(4a) Prodané zboží (externí)	12	(4b) Tržby za zboží (externí)	16
(5) Zisk (interní)	5		
(5) Zisk (externí)	4		
Celkem	31	Celkem	31

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 10

Nyní předpokládejme, že chceme oba podniky shrnout do jednoho výkazu. Nejprve zvolíme jako postup prostý součet obou výkazů (mechanická sumarizace) a dostaneme následující rozvahu a výsledovku (Tab 8 a Tab 9):

Tab 8 – Rozvaha podniku 1 + 2 - mechanická sumarizace

Aktiva		R 1 + 2		Pasiva	
Stálá aktiva	150	Vlastní jmění		120	
Zboží na skladě	50	Závazky		147	
Pohledávky	93	Zisk		26	
Celkem	293	Celkem		293	

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 10

Tab 9 - Výsledovka podniku 1 + 2 - mechanická sumarizace

Výsledovka podniku 1 + 2			
Prodané zboží	67	Tržby	93
Zisk	26		
Celkem	93	Celkem	93

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 10

Je celkem zřejmé, že zvolený postup není správný. Prostým součtem se interní transakce v souhrnných výkazech zdvojují, neboť jsou obsaženy ve výchozích výkazech obou podniků.

Zvolíme tedy postup, při kterém eliminujeme vzájemné závazky a pohledávky společně hospodařících podniků. Započítáme tedy pouze ty, které jsme označili jako „externí“. Dostaneme následující výkazy (Tab 10 a Tab 11):

Tab 10 - Rozvaha podniku 1 + 2 - částečná konsolidace eliminací interních závazků a pohledávek

Aktiva		R 1 + 2		Pasiva	
Stálá aktiva	150	Vlastní jmění			120
Zboží na skladě	50	Závazky			105
Pohledávky	51	Zisk			26
Celkem	251	Celkem			251

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 11

Tab 11 - Výsledovka podniku 1 + 2 - částečná konsolidace eliminací interních závazků a pohledávek

Výsledovka podniku 1 + 2			
Prodané zboží	67	Tržby	93
Zisk	26		
Celkem	93	Celkem	93

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 11

Z výkazů (Tab 10 a Tab 11) je patrné, že se snížily souhrnné závazky a pohledávky, avšak zisk zůstal stejný jako při mechanické sumarizaci. Předpokládáme, že společnost nemá zájem vytvářet interní zisky a chce vykazovat pouze prodeje třetím stranám. Z toho důvodu musíme eliminovat interní prodeje a náklady spojené s interními nákupy. Do výkazů započítáme pouze transakce označené jako externí a dostaneme následující plně konsolidované výkazy (Tab 12 a Tab 13):

Tab 12 - Rozvaha podniku 1 + 2 – úplná konsolidace eliminací všech interních vztahů

Aktiva		R 1 + 2		Pasiva	
Stálá aktiva	150	Vlastní jmění			120
Zboží na skladě	38	Závazky			105
Pohledávky	51	Zisk			14
Celkem	239	Celkem			239

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 11

Tab 13 - Výsledovka podniku 1 + 2 - úplná konsolidace eliminací všech interních vztahů

Výsledovka podniku 1 + 2			
Prodané zboží	37	Tržby	51
Zisk	14		
Celkem	51	Celkem	51

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 12

Výše vysvětleným postupem jsme se dostali k plně konsolidovaným výkazům, které zobrazují souhrnné výsledky dvou společně hospodařících subjektů, přičemž eliminují jejich vzájemné vztahy a zabraňují tak jejich zdvojení ve výkazu. Takto sestavené výkazy zobrazují výsledky obou podniků jakoby se jednalo o jedinou entitu, což je účel konsolidace.

2.2.3 Metoda variabilních nákladů

Metoda variabilních nákladů patří mezi controllingové integrační metody. Vysušil a Kavan (1999, str. 89) vysvětluje, že tato metoda řeší strategickou systémovou úlohu – v jaké míře může určitý výrobek uhradit tu část režijních nákladů, která u něj není přímo přičitatelná, tedy ty režijní náklady, které jsou všem výrobkům společné a jejichž úhrada je rovněž společná. Vysušil a Kavan tuto metodu vysvětlují na příkladě: Podnik vyrábí tři druhy výrobků (A, B, C) a rozlišuje u nich přímé náklady, variabilní režijní náklady a tzv. separabilní fixní náklady, což jsou tzv. vyvolané fixní náklady přiřaditelné k výrobku. V podniku jsou dále společné fixní náklady, jejichž přiřazení k výrobkům není možné. Celý příklad je znázorněn tabulkami Tab 14 a Tab 15.

Tab 14 - Metoda variabilních nákladů

	Výrobek A		Výrobek B		Výrobek C		Celkem
	na jednotku	celkem	na jednotku	celkem	na jednotku	celkem	
Počet prodaných jednotek		1000		2000		500	
Tržba	25	25000	12	24000	25	12500	61500
Náklady:		0				0	0
Přímé mzdy	4	4000	2	4000	8	4000	12000
Přímý materiál	5	5000	4	8000	5	2500	15500
Finanční náklady	1	1000		0	2	1000	2000
Přímé náklady celkem:	10	10000	6	12000	15	7500	29500
		0					0
Výrobní režie	5	5000	1,5	3000	5	2500	10500
Odbytová režie	1,5	1500	0,25	500	0,75	375	2375
							0
Variabilní režijní náklady celkem:	6,5	6500	1,75	3500	5,75	2875	12875
Variabilní náklady celkem:	16,5	16500	7,75	15500	20,75	10375	42375

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 90

Při metodě variabilních nákladů zjišťujeme strategickou výhodnost jednotlivých produktů ve dvou stupních: za prvé sledujeme schopnost výrobku pokrýt náklady, které vyvolal, tedy variabilní náklady. Posuzujeme tedy rentabilitu na úrovni tržeb a přímých nákladů, kde počet vyrobených/prodaných jednotek nemá na výsledek vliv. V tabulce Tab 14 si můžeme povšimnout, že u výrobku C variabilní náklady absorbují 83 % hrubého výnosu ($10\,375 / 12\,500$), což je nejvíce ze všech tří uvedených výrobků. V praxi užívaný termín relativní variabilní marže (RVM) je u tohoto výrobku pouze

17 % $((12\,500 - 10\,375)/12\,500)$. Prodej výrobku C sice pokrývá variabilní náklady spojené s jeho výrobou, avšak jestli je celkově pro podnik ziskový nebo ztrátový nám ukáže až tabulka Tab 15, která do analýzy ziskovosti promítá i separabilní fixní náklady, tedy takové fixní náklady, které je možno pomocí určitého klíče alokovat na jednotlivé výrobky:

Tab 15 - Příspěvek na úhradu fixních nákladů u jednotlivých výrobků

	Výrobek A		Výrobek B		Výrobek C		Celkem
	na jednotku	celkem	na jednotku	celkem	na jednotku	celkem	
Variabilní marže (= tržby-variab. náklady)	8,5	8500	4,25	8500	4,25	2125	19125
(% z tržeb)		34		35		17	31
Separabilní fixní náklady:		0				0	0
Výrobní režie		3000		2500		1000	6500
Odbytová režie		550		700		1250	2500
Správní režie		450		300		250	1000
Celkem:		4000		3500		2500	10000
Zisk na základě metody variabilních nákladů:		4500		5000		-375	9125
Společné fixní náklady (nealokovatelné):							
Výrobní režie							3000
Odbytová režie							1000
Správní režie							1000
Celkem:							5000
Konečný zisk před zdaněním podniku jako celku:							4125

Zdroj: Vysušil, Jiří; Kavan, Michal. Controllingové integrační metody, s. 91

Tabulka Tab 15 zobrazuje ziskovost jednotlivých výrobků po započítání separabilních fixních nákladů. Ve spodní části tabulky jsou zobrazeny společné fixní náklady, tedy náklady které nelze podle žádného klíče jednoznačně alokovat na jednotlivé výrobky. Poslední řádek tabulky zobrazuje konečný zisk před zdaněním za celý podnik jako celek.

Je patrné, že podnik produkuje celkový zisk 4 125. Zatímco relativní variabilní marže výrobku A je 35 %, což postačuje na pokrytí jeho separabilních fixních nákladů a ještě na absorpci části společných fixních nákladů podniku, výrobek C není pro podnik v současné situaci ziskový, protože na základě metody variabilních nákladů u něj evidujeme dílčí ztrátu v hodnotě 375 a nemůže se tedy podílet na absorpci společných fixních nákladů. Vysušil a Kavan (1999, str. 92) uvádějí, že díky metodě variabilních nákladů se nám na řešení ztrátovosti výrobku C nabízí několik strategií. Jednou z nich může být např. snížení přímých nákladů, které jsou u výrobku C patrně vysoké. Můžeme se ale zaměřit i na separabilní náklady, kde vidíme nápadně vysoké náklady odbytové režie. V případě, že výrobek C je novým produktem, který vyžaduje vysoké výdaje na marketing a předpokládáme, že se v nadcházejícím roce zvýší objem prodeje, můžeme dočasně ztrátu tolerovat. Z uvedených dat můžeme snadno vypočítat, že rentabilita výrobku C začíná u 590 kusů:

Tržby za 590 výrobků	590×25	14 750
Variabilní náklady pro 590 ks	$590 \times (-20,75)$	- 12 242,50
Separabilní fixní náklady	- 2500
Zisk na výrobek dle metody var. nákladů		7,50

Podle metody variabilních nákladů tedy stačí, aby se zvýšil prodej výrobku C a to na takové množství, při kterém jsou absorbovány separabilní fixní náklady. Pokud tohoto je možné dosáhnout bez dalšího navýšení režie na odbyt, může výrobek podle této analýzy zůstat ve výrobním programu podniku.

Vysušil a Kavan jako další příklad uvádějí možnost, kdy je výrobek C komplementem k výrobkům rentabilním a jeho vyřazení z výrobního programu by vedlo k poklesu prodeje i u jiných výrobků atd. Vysušil a Kavan uvádějí že právě mimořádná volnost, kterou metoda variabilních nákladů pro rozhodování nabízí, je velmi důležitým prvkem pro systémové strategické úlohy při řízení.

3 Úloha z praxe – Reportování tržeb, marže a hmotnosti na úrovni produkt – zákazník ve společnosti Atotech CZ, a.s.

Třetí kapitola této práce je věnována projektu zavedení reportovacího systému pro vykazování tržeb, marže a hmotnosti na úrovni produkt – zákazník ve společnosti Atotech CZ, a.s., který autor této diplomové práce samostatně řešil ve své praxi.

3.1 Zadání úlohy

Úlohu zadala společnost Atotech CZ, a.s. se sídlem v Jablonci nad Nisou zabývající se výrobou a prodejem chemie pro povrchovou úpravu kovů (dále jen „zadavatel“). Firma zároveň provozuje dceřinou společnost na Slovensku. Vlastníkem obou poboček je nadnárodní koncern (dále jen „koncern“), který za účelem sledování ziskovosti svých poboček a snadné konsolidace výsledků za jednotlivá sledovaná období vyžaduje pravidelný reporting definovaný vnitropodnikovými směrnici.

Lokální management české pobočky zároveň cítil potřebu získávat ucelené a pravidelné informace o prodejkách, aby mohl analyzovat ziskovost jednotlivých produktů či produktových skupin a podrobně sledovat příjmy plynoucí z prodejů jednotlivým zákazníkům, stanovovat cíle svým obchodním zástupcům a definovat marketingovou strategii. Předmětem úlohy jsou tedy dva výstupy: analýza prodeje pro lokální management a report měsíčních tržeb pro koncern – vlastníka firmy, přičemž data z obou výstupů musí být naprosto konsistentní.

3.1.1 Představení skupiny Atotech

Společnost Atotech je dceřinou společností ropného koncernu Total. Je jedním z předních dodavatelů zařízení a systémů pro ucelené spektrum funkčních a dekorativních povrchových úprav, výrobu plošných spojů a polovodičů. Společnost Atotech je zastoupena více než 3200 pracovníky ve 46 zemích světa a disponuje celkem 14 výrobními závody a 14 technologickými středisky kde se optimalizují nové výrobní postupy a představují se tyto postupy v reálném provozu. Zařízení Atotech se vyrábí ve Feuchtu (SRN) a také v Guanzhou (Čína). Hlavní ústředí je v Berlíně (SRN). V roce 2007 měla firma Atotech obrát 780 milionů euro.

3.1.2 Představení společnosti Atotech CZ, a.s.

Pobočka Atotech CZ, a.s. sídlí v Jablonci nad Nisou. Je dceřinou společností společnosti Atotech Deutschland GmbH. Atotech CZ, a.s. provozuje dceřinou společnost Atotech SK, s.r.o. se sídlem v Banské Bystrici.

3.1.3 Základní údaje o společnosti Atotech CZ, a.s.

Obchodní firma: Atotech CZ, a.s.

Sídlo: Jablonec nad Nisou, Belgická 5119, PSČ 466 05

Identifikační číslo: 254 04 385

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- galvanizérství, smaltérství

- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické

Základní kapitál: 50 200 000,- Kč

Společnost Atotech CZ vznikla v roce 1999 fúzí se společností M.A.G. s.r.o.

3.1.4 Základní údaje o společnosti Atotech SK, s.r.o.

Obchodní firma: Atotech SK, s.r.o.

Sídlo: Sládkovičova 41, Banská Bystrica 974 05

Identifikační číslo: 31 588 891

Právní forma: společnost s ručením omezeným

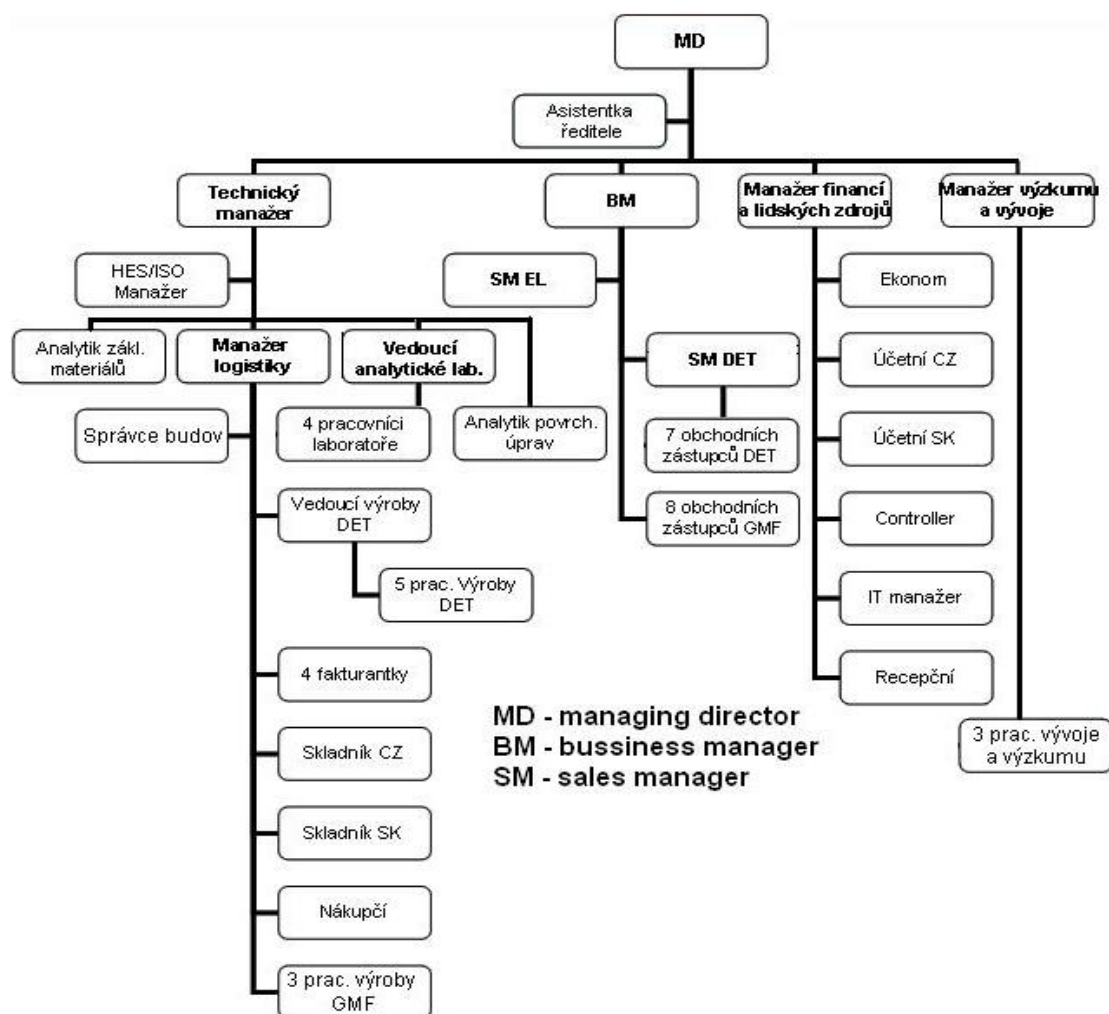
Předmět podnikání:

- Obchodní a zprostředkovatelská činnost se všemi druhy zboží mimo těch, na které je potřeba zvláštní povolení
- Výroba odbyt produktů aplikované chemie se zaměřením na povrchové úpravy různých materiálů
- Poradenská a konzultační činnost v předmětu podnikání

Základní kapitál: 112 860,- EUR

3.1.5 Organizace společnosti Atotech CZ + SK

Z hlediska organizace jsou Atotech CZ a Atotech SK jednou entitou. Proto pokud se dále v textu vyskytne označení Atotech CZ, je tímto pojmem obsažena i slovenská pobočka firmy. Česká a slovenská pobočka mají společný management, který sídlí v Jablonci nad Nisou. V čele společnosti stojí managing director (MD). Jeho přímými podřízenými jsou technický manažer, business manažer, manažer financí a lidských zdrojů a manažer výzkumu a vývoje (označení „MD -1“). Společnost zaměstnává 49 pracovníků v české a 5 pracovníků ve slovenské pobočce, přitom 9 pracovníků je zaměstnáno ve výrobě, 8 v logistice, 7 v administrativě včetně IT, 5 v analytické laboratoři, 4 ve výzkumu a společnost má 18 obchodních zástupců, 2 samostatné odborné pracovníky a 1 správce budov (viz Obr. 3):



Obr. 3: Organizační diagram Atotech CZ + SK

3.1.6 Formální zadání – Product line report

Měsíční report tržeb, interně nazývaný „Product Line Report“ (dále jen „PLR“), je pravidelný měsíční výkaz definovaný vnitřními směrnicemi koncernu. Je vyžadován od všech poboček společnosti po celém světě. Obsahuje údaje o prodeji v domácí měně reportující entity, variabilních nákladech prodeje a množství prodeje na úrovni zákazníka a produktu. Je zasílán formou dvou souboru CSV (text oddělený středníkem) – Datová struktura samotného PLR je vyžadována v podobě, kterou znázorňuje tabulka Tab 16:

Tab 16: Struktura PLR

Číslo sloupce	Popis	Hodnota
1	Konstanta	"ACT"
2	Konstanta	"EU9080"
3	Měsíc a rok ve formátu MMYYYY	např. "032011"
4	Kód země prodeje	např. "CZ"
5	Číslo produktu	např. "123456-0025-1-000"
6	Hodnota prodeje v Kč	např. "11652,5"
7	Variabilní náklady prodeje v Kč	např. "-5500"
8	Množství prodeje v KG	např. "50"
9	Číslo zákazníka dle číselníku	Např. "CZ1000001"

Sloupce 1 a 2 obsahují pomocné konstanty, které umožňují identifikaci reportu při uploadu souboru. Sloupec 3 obsahuje identifikaci období, za které byl report pořízen, v příkladě v tabulce Tab 16 je to březen 2011. Sloupec 4 obsahuje kód země, ve které byl prodej realizován, přičemž nezáleží na tom, jestli byl prodej uskutečněn českou nebo slovenskou pobočkou, ale na skutečném umístění zákazníka. Sloupce 6-8 pak obsahují informace o prodeji v Kč, evidovaných variabilních nákladech na dané množství daného výrobku v Kč a o množství prodaného zboží v kilogramech, přičemž všechny tyto hodnoty jsou seskupené za dané období, daného zákazníka (sloupec 9) a daný produkt (sloupec 5).

Data ve zmíněné struktuře zaslaná ve formátu *.csv (text oddělený středníkem) jsou v centrále společnosti importována do datového skladu. Data mají být reportována jako měsíční hodnoty, tzn. v každém souboru jsou pouze data o prodeji příslušného měsíce a za rok se tedy reportuje dvanáctkrát.

Všechny peněžní údaje v PLR mají být reportovány v českých korunách, tedy i údaje týkající se prodeje slovenské pobočky. Report by měl obsahovat všechny tržby třetím stranám, mělo by být možné zkontrolovat údaje v PLR s účetnictvím obou poboček, tedy porovnat prodeje v PLR s výnosovými účty české a slovenské pobočky.

Report nesmí obsahovat žádné údaje o prodeji české pobočky slovenské pobočky, ani údaje o prodeji ostatních společnostech ve skupině Atotech.

Reportované tržby se musí týkat pouze výrobků a zboží fy Atotech a částky mají být bez daně z přidané hodnoty. Reporty tudíž nesmí obsahovat např. přefakturaci dopravného, služby apod.

3.1.7 Formální zadání - Analýza prodeje pro lokální management

Zadavatel požaduje poměrně obsáhlý report se širokou strukturou dat, který je interně nazýván Prodejní Analýzy. V podstatě bude obsahovat pouze informace derivované z PLR, ale zpracované pro využití z různých úhlů pohledu.

Report má obsahovat zejména porovnání všech sledovaných kategorií obchodu (prodej v Kč, marže a množství) s předešlým rokem, a to jak v aktuálním měsíci (značeno „AC“ z angl. „actual“), tak kumulovaně, tj. od začátku kalendářního roku do data ke kterému se výkaz provádí (značeno „YTD“ z anglického „year-to-date“).

Formální definice reportu je znázorňuje tabulka Tab 17:

Tab 17: Struktura prodejní analýzy

Číslo sloupce	Popis	Hodnota
1	Obchodní Zástupce	např. "Jiří Novák"
2	Zákazník	Např. "Nová Galvanovna, a.s."
3	Země prodeje	např. "CZ"
4	Číslo produktu	např. "123456-0025-1-000"
5	Popis produktu	např. "Odlakovač hliníku 25 kg"
6	Prodej YTD 2010 [CZK]	Např. "100000"
7	Prodej YTD 2011 [CZK]	Např. "120000"
8	Prodej YTD 2011/2010 [%]	Např. "20,00%"
9	RVM YTD 2011 [%]	Např. "70,00%"
10	Prodej AC 2010 [CZK]	např. "8000"
11	Prodej AC 2011 [CZK]	např. "9000"
12	Prodej AC 2011 / AC 2010 [%]	např. "12,50 %"
13	Variabilní marže YTD 2010 [CZK]	Např. "70000"
14	Variabilní marže YTD 2011 [CZK]	Např. "91000"
15	Variabilní marže AC 2011 / AC 2010 [%]	Např. "30,00%"
16	Variabilní marže AC 2011 [CZK]	např. "5600"
17	Variabilní marže AC 2010 [CZK]	např. "6300"
18	Variabilní marže YTD 2011 / YTD 2010 [%]	Např. "12,50%"
19	Množství YTD 10 [kg]	např. "100"
20	Množství YTD 11 [kg]	např. "120"
21	Množství YTD 2011 / 2010 [%]	Např. "20,00%"
22	Množství AC 2010 [KG]	např. "8"
23	Množství AC 2011 [KG]	např. "9"
24	Množství AC 2011 / AC 2010 [%]	Např. "12,50%"

Pro vyjasnění si vysvětlíme obsah vybraných sloupců prodejní analýzy. Sloupec 7 označený jako „Prodej YTD 2011“ bude obsahovat informaci o tom, kolik daný zákazník nakoupil daného produktu od začátku roku do okamžiku vytvoření reportu. Pokud budeme vycházet z příkladu uvedeného v tabulce Tab 17 a budeme předpokládat, že sledujeme prodejní analýzu např. za měsíc říjen, v sloupci 7 bude součet, který nám řekne za kolik Kč nakoupil zákazník Nová Galvanovna, a.s. výrobku odlakovač hliníku v období od 1. ledna daného roku až do 31. října. Sloupec 6 v tu chvíli bude obsahovat tu samou informaci, ale za rok předešlý, tedy bude obsahovat údaj o tom, za kolik celkem nakoupil zákazník Nová Galvanovna výrobku odlakovač hliníku v období od 1. ledna až do 31. října předešlého roku. Sloupec 8 pak bude obsahovat podíl sloupce 7 a sloupce 6 vyjádřený v procentech, tedy informaci o nárůstu či poklesu kumulovaných prodejů zákazníka u daného produktu.

Stejně tak porovnáváme ve sloupci 12 sloupce 10 a 11, obsahující informaci o prodeji v aktuálním měsíci. V našem případě to znamená že sloupec 11 bude zobrazovat, za kolik celkem zákazník Nová Galvanovna, a.s. nakoupil výrobku odlakovač hliníku v období od 1.11. až 31.11. daného roku. Sloupec 10 pak zobrazuje tu samou informaci avšak za období roku předešlého.

Ve stejném duchu jsou dále na úrovni zákazník-produkt analyzována data o variabilní marži a hmotnosti prodaného zboží. Variabilní marže je definována pro prodejní analýzu i PLR stejně:

$$\text{Marže} = \text{Tržby} - \text{Variabilní náklady}$$

Ve sloupci 9 sledujeme tzv. RVM, tedy relativní variabilní marži. Relativní variabilní marže je definována následovně:

$$\text{RVM} = \text{Variabilní marže} / \text{Tržby}$$

Příklad v tabulce Tab 17 ukazuje, že firma Nová Galvanovna, a.s. nakoupila od začátku roku za 120 000 Kč (sloupec 7) výrobku odlakovač hliníku, což je o 20% více (sloupec 8) než za stejné období v předešlém roce (sloupec 6). Firma při těchto transakcích eviduje variabilní marži 91 000 Kč (sloupec 14), což odpovídá relativní variabilní marži 70% (sloupec 9) a což zároveň znamená nárůst marže oproti stejnému období v předešlém roce o 30% (sloupec 15). Sloupce 19 – 24 pak informují o množství prodaného zboží v kilogramech, přičemž analyzují tyto hodnoty ve stejném duchu jako jsme si vysvětlili u prodejů a marží.

Pokud bychom chtěli daný příklad posoudit z hlediska managementu, vzhledem k tomu že došlo k nárůstu prodeje zboží meziročně o 20% (sloupec 21), což přesně odpovídá i nárůstu prodejů (sloupec 8) ale zároveň marže stoupla meziročně o 30 %, můžeme tvrdit že se společnosti podařilo snížit variabilní náklady uvedeného výrobku a zároveň zvýšit obrát u daného zákazníka.

3.2 Analýza

V této podkapitole se zaměříme na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy, která by měla nastínit možnosti řešení úlohy.

3.2.1 Základní fakta o podnikání společnosti Atotech CZ

Divize:

Společnost rozlišuje 5 divizí:

General metal finishing	tj. chemie pro povrchovou úpravu kovů
Electronics	tj. chemie pro plošné spoje
Equipment GMF	tj. zařízení pro galvanické linky
Commodities	tj. předprodej komodit
Detergents	tj. mycí přípravky a odmašťovače

Obchod:

Prodej chemie třetím stranám v České a Slovenské republice, fakturace CZK i EUR

Prodej detergentů v České republice, na Slovensku a v Polsku, fakturace v CZK i EUR

Atotech SK prodává výhradně třetím stranám a fakturuje v EUR

Zásobování:

Chemie a zařízení jsou ve většině nakupovány od sesterských společností (Atotech Slovinsko, Atotech Německo) a chemie v menším množství vyráběna v Jablonci nad Nisou

Detergenty jsou vyráběny v Jablonci nad Nisou

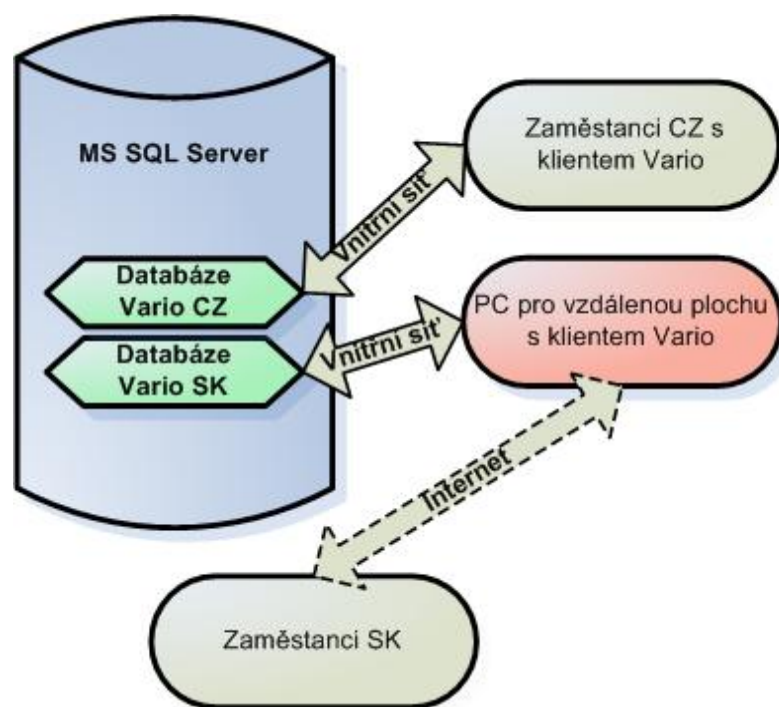
Atotech SK nakupuje výhradně u Atotechu CZ

3.2.2 Softwarové prostředí

Atotech CZ využívá ERP Vario, což je český software vyvinutý firmou Altus, s.r.o. se sídlem v Praze. Jedná se o dvouvrstvou aplikaci typu klient – server, tzn. účetní data jsou uložena na SQL serveru (v tomto případě MS SQL Server 2005) a na jednotlivých pracovních stanicích je nainstalována aplikace, která zabezpečuje grafické rozhraní, zadávání a zobrazování dat z a do serveru. Samotný klient ERP Vario pracuje na bázi MS Access Runtime. Uživatelské stanice pracují s OS Microsoft Windows XP a pro síťovou správu využívají Active Directory.

3.2.3 Infrastruktura přístupu k ERP Vario

Jak již bylo dříve uvedeno, společnost má jednu pobočku v České Republice a druhou na Slovensku. Obě pobočky používají jeden ERP systém. Data obou poboček jsou uchovávána v jednom SQL serveru, který běží na serveru umístěném v české republice. Každá pobočka má však svou vlastní databázi. Zatímco pracovníci v Jablonci nad Nisou mají na svých stanicích nainstalovaného klienta Vario a po místní síti se jejich klient připojuje k SQL serveru, z důvodu přenosu velkého množství dat a tím i případné nízké rychlosti systému bylo pro slovenské zaměstnance zvoleno řešení se vzdálenou plochou. Slovenští zaměstnanci tedy pracují s ERP pomocí služby „Vzdálená plocha“, kdy se pomocí internetu připojují VPN (z angl. virtual private network) tunelu na server v České Republice, na kterém je nainstalovaný klient ERP Vario (obrázek Obr. 4):



Obr. 4: Infrastruktura přístupu k ERP Vario

3.3 Návrh řešení

V této podkapitole se zaměříme na návrh řešení úlohy, který provedeme na základě kritérií vyplývajících ze zadání úkolu. Nastíníme, jakými způsoby lze zadaná kritéria splnit a také se pokusíme předpovědět a popsat možné problémy, které by se mohly vyskytnout.

Ze zadání vyplývá, že výsledkem mají být dva reporty obsahující jisté informace o prodeích a tyto reporty musí být naprosto konzistentní. Zároveň se požaduje, aby prodeje vykazované v těchto reportech byly porovnatelné výnosovými účty účetního systému. Podívejme se tedy v první řadě na to, jak budeme data z účetního systému získávat:

3.3.1 Problematika tržeb

Úroveň detailu reportů má být produkt – zákazník. Jako nejpřístupnější zdroj těchto informací se jeví položky faktur. Z položek vydaných faktur můžeme poměrně snadno získat jak tržby bez daně z přidané hodnoty na požadované úrovni, tak i množství fakturovaného zboží v kg a z dokladu faktury vydané název firmy zákazníka. Tyto informace jsou v ERP Vario na jednom místě v modulu Vydané faktury, a každý doklad v tomto modulu je obsahuje, neboť nastavení systému neumožňuje doklad uložit bez jejich vyplnění. Zvláštní pozornost je třeba věnovat dobropisům. Vzhledem k tomu, že se nacházejí ve stejném modulu ERP a mají stejnou strukturu jako faktury vydané, co se týká tržeb postačí pro účely reportů pouze u tohoto typu dokladu vynásobit hodnoty číslem -1.

Popis	Katalogové číslo	Množství	Jedn. cena	Cena bez DPH	DPH	Cena s DPH	Stav
Orkán čistič 150 g	3D18D	1 ks	2 227,64	2 227,64	19	423,36	2 651,00 Vydává se
600 1008	4MAG Orkán						Základ daně ZAK-2010-00002
*		0	0,00	0,00	0	0,00	0,00

Zobrazit: Vše

Celkem: 2 227,64 423,36 2 651,00 Vyskladnit

Sklad Účetnictví Euro Cizí měna

Obr. 5: Položky faktury vydané v ERP Vario

Vzhledem k tomu, že v zadání je řečeno, že se mají reportovat pouze prodeje třetím stranám, tzn. nemají se vykazovat prodeje z české pobočky na slovensko a prodeje sesterským společnostem (ostatním pobočkám Atotech), je třeba nadefinovat filtr který tyto transakce vyloučí. Autor této diplomové práce přikročil k filtrování pomocí kmenového záznamu zákazníka, kde sesterské společnosti a Atotech SK byly označeny na kartě zákazníka v poli „skupina firmy“ zvláštním kódem „9999“ (obrázek Obr. 6). Žádné doklady vydané zákazníkům s tímto klíčem v poli skupina firmy tedy nebudou v reportech brány v potaz.

Aby bylo možné kontrolovat tržby v reportech s výnosovými účty finančního účetnictví, rozhodl se autor po konzultaci s účtárnou k založení dodatečných analytických účtů ve finančním účetnictví společnosti. Výnosové účty tak již nebudou rozděleny pouze na tuzemské či zahraniční výnosy za prodej výrobků či zboží, ale na zvláštní analytické účty se budou účtovat výnosy za prodej výrobků či služeb ostatním členům skupiny Atotech a Atotech SK, což by mělo značně usnadnit pozdější kontrolu správnosti reportů.

The screenshot shows a software window titled "Firma - Atotech SK". It has a menu bar with "Uložit a zavřít" and a toolbar with various icons. Below the toolbar are tabs: "Obecné", "Obchodní", "Banky", "Osoby", "Doklady", "Deník", and "Dokumenty". The "Obecné" tab is active, displaying the following fields:

- Firma:** Atotech SK
- Název firmy:** Atotech SK, s.r.o.
- Kniha:** Adresář
- Adresa:** Sládkovičova 41, 974 03 Banská Bystrica, Slovenská republika
- Adresa 2:** (empty field)
- ☐ Vkládat adresu na doklad
- Telefon 1:** +421-48-4700 162
- Telefon 2:** +421-48-4700 164
- Fax 1:** 048-4700161
- Fax 2:** (empty field)
- IČ:** 31588891
- DIČ:** SK2020460453
- Skupina firmy:** 9999
- ☒ Právnícká osoba
- Internet:** (empty field)
- E - mail:** bystrica@atotech.com
- ISO země:** SK
- EAN firmy:** (empty field)
- Links:** ARES, VIES

Obr. 6: Rozpoznávací klíč „Skupina firmy“

Dalším kritériem je fakt, že do reportu nesmí vstupovat jiné položky, než vlastní produkty a zboží společnosti Atotech, nesmí se tedy vykazovat tržby za služby, obaly a přefakturaci přepravného. Vzhledem k tomu, že se tyto položky běžně na vydaných fakturách objevují spolu s vlastním zbožím a výrobky, je nutné stanovit systém jak tyto položky odfiltrovat.

Autor pro tyto účely použil vyfiltrování položek vydaných faktur pomocí čísla produktu, protože zboží a výrobky mají v ERP systému firmy Atotech CZ své vlastní číselné řady, postačí nastavení rozsahu přípustných hodnot produktového čísla a položky vydaného dokladu s číslem produktu spadajícím mimo tento rozsah nebudou v reportu započítány.

3.3.2 Problematika variabilních nákladů

Zatímco v PLR jsou vyžadovány přímo variabilní náklady, v prodejní analýze je vyžadována variabilní marže. Je zřejmé, že informace o variabilní marži je pouhým derivátem informace o variabilních nákladech, přičemž vycházíme z jednoduchého vztahu: variabilní marže je rozdílem tržeb a variabilních nákladů. Proto se zvlášť variabilní marží nebudeme dále zabývat a zaměříme se rovnou na výpočet variabilních nákladů.

Z koncernové směrnice o reportování variabilních nákladů vyplývá, že tyto náklady mají obsahovat pouze přímé náklady na materiál. Nemají tedy obsahovat žádnou režii na práci, odbyt apod.

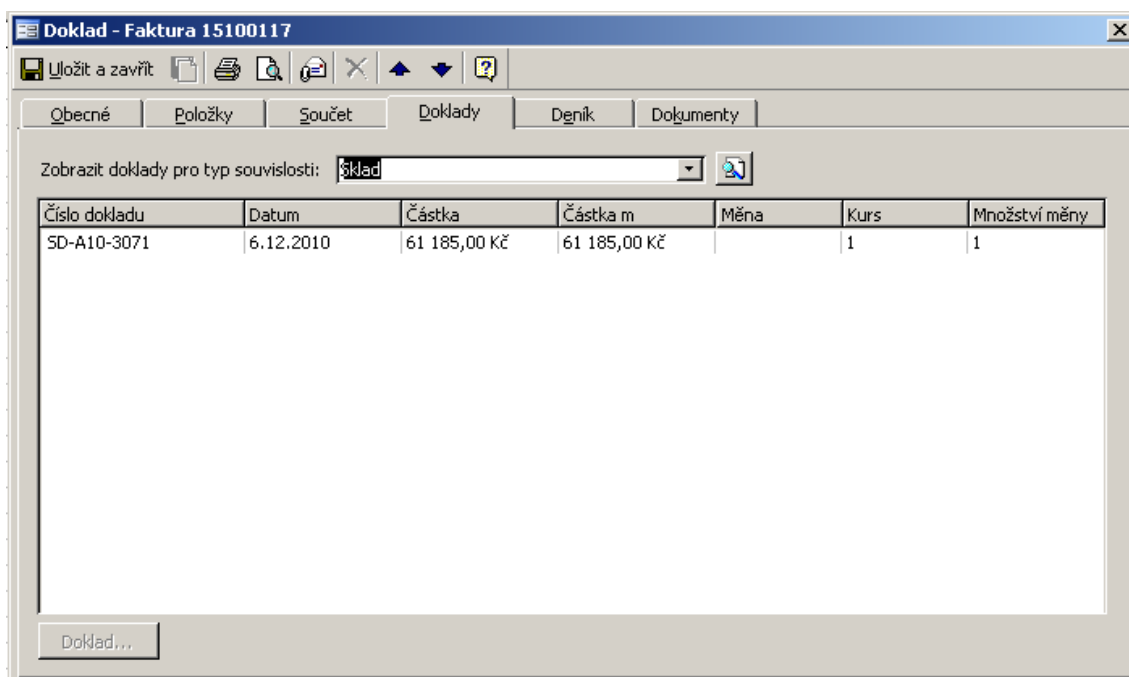
Všechny filtry uvedené v podkapitole 3.3.1 se pochopitelně vztahují i na variabilní náklady a tržby, položky faktur, které z nějakého důvodu nesplňují definici PLR (přepravné, prodej uvnitř skupiny apod.) se v reportu neprojeví ani v oblasti variabilních nákladů či kilogramů.

Je třeba rozlišit dvě situace: výpočet variabilních nákladů zboží a výpočet variabilních nákladů výrobků.

1) Výpočet variabilních nákladů zboží

Společnost Atotech CZ používá k oceňování zásob metodu FIFO (z ang. first in, first out). Znamená to, že pokud např. naskladníme 4 kusy zboží za 100 Kč, později 6 kusů zboží za 120 Kč a budeme chtít vyskladnit 6 kusů tohoto zboží, vyskladníme celkem za $4 \times 100 + 2 \times 120$ tedy 640 Kč. Podle českého účetního standardu obsahuje naskladňování cena zboží i náklady na jeho pořízení (jako je přepravné apod.), což není v rozporu s koncernovými směrnicemi pro reporting, proto se autor rozhodl pro výpočet variabilních nákladů u zboží použít právě hodnotu ze skladových výdejků. V ERP Vario je poměrně slušně zpracována souvislost dokladů, každá vydaná faktura obsahuje

informaci o čísle skladové výdejky (obrázek Obr. 7), která s ní souvisí, proto je celá situace jednodušší, jelikož souhlasí i množství jednotlivých druhů zboží na faktuře a na výdejce i jejich časová souvislost a variabilní náklady se tedy dále nemusejí vypočítávat např. z jednotkové ceny.

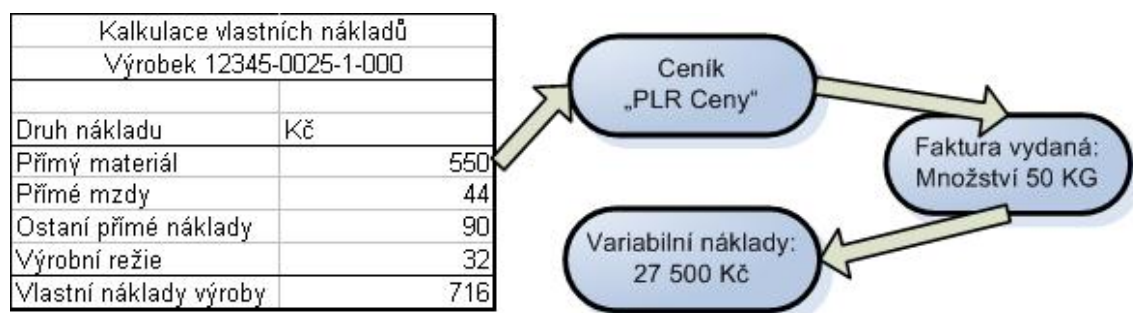


Obr. 7: Zobrazení čísla výdejky související s danou fakturou

2) Výpočet variabilních nákladů výrobků

K určení naskladňovací ceny vlastních výrobků používá společnost kalkulaci nákladů, jejíž výsledek je pro každý produkt uložen ve zvláštním ceníku. Při naskladňování se pak do skladové příjemky uvede cena z tohoto ceníku, která je v něm uvedena za 1 Kg. Tato kalkulace však pochopitelně obsahuje i náklady na přímé mzdy, přírážky na výrobní a správní režii. Avšak jak již bylo dříve uvedeno, koncernová směrnice předepisuje reportování variabilních nákladů pouze do výše přímých nákladů na materiál, proto musíme pro každý výrobek použít pouze část kalkulace vlastních nákladů obsahující náklady na materiál.

Výsledek těchto „zkrácených“ kalkulací se pak autor rozhodl uložit v pomocném ceníku nazvaném „PLR ceny“ a to pro množství 1 KG daného výrobku. Pro výpočet variabilních nákladů pro účely reportů se pak jednoduše vynásobí množství výrobku uvedené na faktuře cenou uloženou v ceníku „PLR ceny“.



Obr. 8: Proces výpočtu variabilních nákladů výrobku pro reporting

3.3.3 Problematika konsolidace

Protože je z hlediska skupiny Atotech česká a slovenská pobočka jedinou entitou, výsledky musí být reportovány v takovém tvaru, jako by se jednalo o jedinou firmu. Z toho důvodu je nutné věnovat pozornost správnému nastavení systému vykazování výsledků, aby nedocházelo ke zdvojování některých transakcí jak bylo pospáno v kapitole 2.2.2.

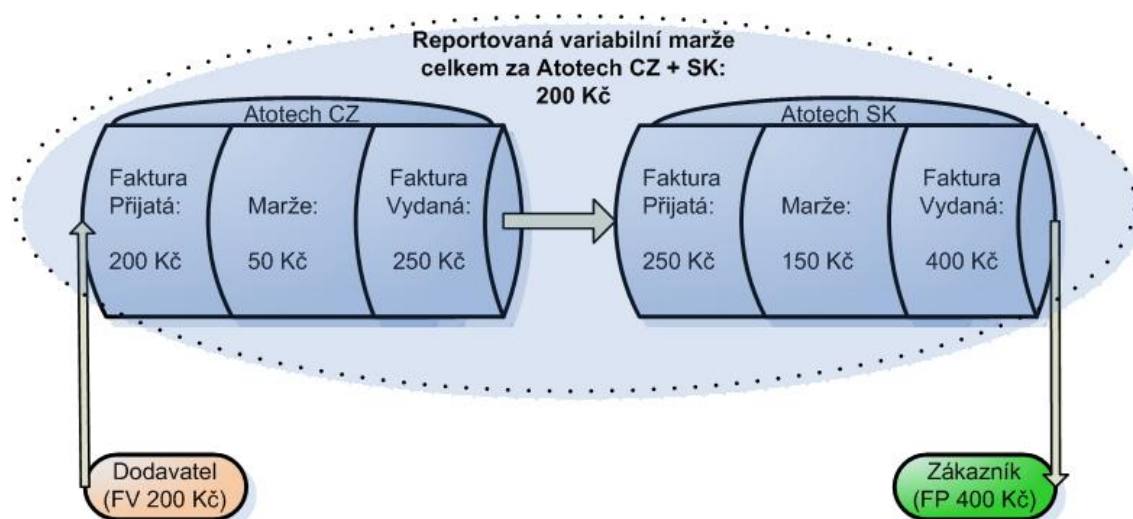
Oproti příkladům uvedeným v kapitole 2.2.2. je situace poněkud jednodušší, neboť z faktů uvedených v kapitole 3.2.1 vyplývá, že slovenská pobočka nakupuje zboží výhradně u české pobočky a toto pak prodává výhradně třetím stranám. Vzhledem k povaze zadání úlohy se proto budeme zabývat pouze konsolidací těchto obchodních vztahů tj. prodeje zboží z české pobočky slovenské pobočce a následným prodejem třetí straně na Slovensku. Konsolidací prodejů ze slovenské pobočky české pobočce se zabývat nebudeme, protože tyto prodeje v podstatě neexistují a pokud se přece jen vyskytne potřeba fyzicky přemístit zboží zpět do české pobočky, bude toto řešeno

dobropisem z české strany, nikoliv fakturou ze Slovenska. Nebudeme se zabývat ani konsolidací jiných vzájemných vztahů jako jsou majetkové podíly apod., neboť tyto jsou z hlediska zadání úlohy bezpředmětné.

Ukažme si nejprve na příkladě, jakého systému bychom vlastně chtěli dosáhnout:

Předpokládejme, že Atotech CZ nakoupí určité množství jistého zboží a obdrží na něj od dodavatele fakturu s cenou 200 Kč / Kg. Toto zboží je následně předprodáno slovenské pobočce s marží 50 Kč / Kg, česká pobočka tedy fakturuje slovenské 250 Kč / Kg. Slovenská pobočka následně prodá zmiňované zboží zákazníkovi a při této transakci účtuje 400 Kč / Kg.

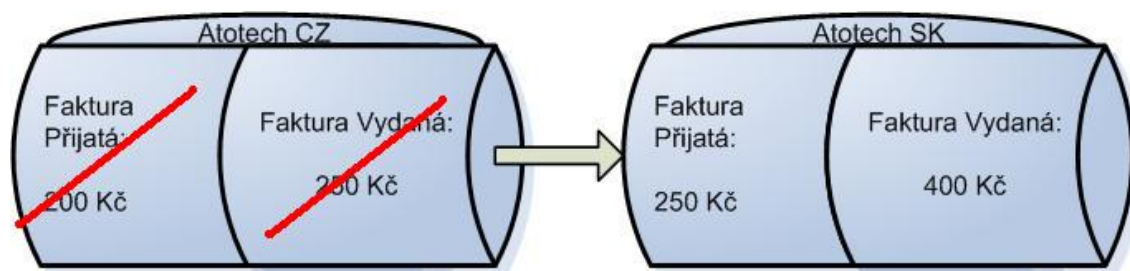
Protože chceme vykazovat hospodaření české a slovenské pobočky jako jednoho celku, zajímá nás celková marže uskutečněná během těchto transakcí. Pro výpočet marže tedy budeme v našem příkladě uvažovat pouze výnosy realizované slovenskou pobočkou a náklady vynaložené českou pobočkou, tj. 400 Kč / Kg – 200 Kč / Kg. Realizovaná marže při této transakci je tedy 200 Kč / Kg. Celou situaci znázorňuje obrázek Obr. 9:



Obr.9: Konsolidace výsledků obchodní transakce české a slovenské pobočky

Je zřejmé, že abychom k takovému výsledku dospěli, musíme se zabývat úpravou tržeb a variabilních nákladů, aby se tyto „nezdvojovaly“. V našem případě to tedy znamená, že musíme z reportů vyloučit tržby z prodeje zboží české pobočky slovenské pobočce a náklady slovenské pobočky na nákup zboží od pobočky české.

Tržby jsme tímto způsobem vlastně již upravili nastavením filtru (kapitola 3.3.1), který eliminuje z reportingu všechny faktury vydané společností s označením skupiny firmy klíčem „9999“, kterými jsme označili sesterské společnosti. Z procesu výpočtu variabilních nákladů (kapitola 3.3.2) vyplývá, že se tyto náklady pro reporting vyčísľují až v momentě zjištění tržeb z faktury vydané. Proto pokud jsme odfiltrovali faktury vydané sesterským společností, nebudou do reportu započítány ani variabilní náklady, které by dané faktuře příslušely. Tuto situaci představuje obrázek Obr. 10:



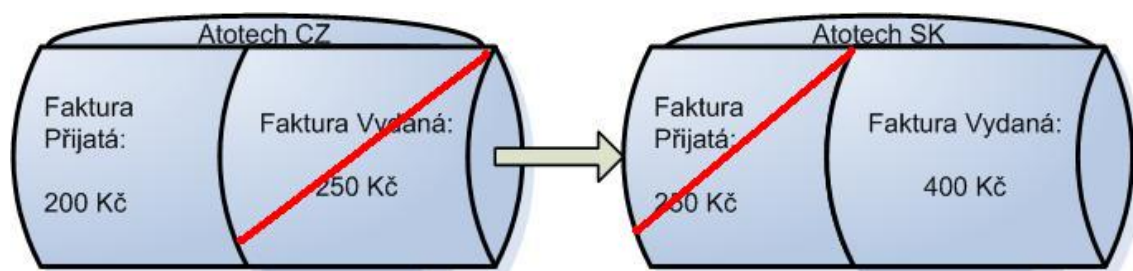
Obr. 10: Data pro PLR po vyloučení prodejů sesterské pobočky

Z obrázku je zřejmé, že tato situace není správná. Co se týká tržeb, započítáváme sice fakturu vydanou třetí straně, ale vypočítáváme k ní variabilní náklady z faktury přijaté od české pobočky, tedy i s marží realizovanou českou pobočkou. Z toho vyplývá že bychom ve výsledku v PLR zobrazovali marži nižší, než jakou ve skutečnosti obě pobočky jako celek realizovaly.

Správný postup je logicky jedině ten, kdy k danému prodeji realizovanému slovenskou pobočkou vyčísľíme variabilní náklady v takové výši, jaké by vznikly v české pobočce.

Technicky naštěstí tento proces nebude příliš složitý, protože jak vyplývá z analýzy infrastruktury ERP Vario (kapitola 3.2.3), obě databáze pracují na jednom SQL serveru a navíc obě pobočky používají pro jednotlivé výrobky shodná katalogová čísla. Ze

slovenské databáze se tedy převezme katalogové číslo výrobku a procesem popsaným v kapitole 3.3.2 se provede zjištění variabilních nákladů daných prodejů, avšak z dat v české databázi. Výsledné schéma znázorňuje obrázek Obr. 11, ze kterého je patrná eliminace jak českých prodejů sesterské slovenské pobočce, tak eliminace variabilních nákladů slovenské pobočky ve stejné výši a započítání pouze prodejů slovenské pobočky třetí straně a odpovídajících variabilních nákladů z databáze české pobočky:



Obr. 11: Data pro PLR po úpravě výpočtu variabilních nákladů prodejů slovenské pobočky

3.3.4 Problematika dvou měn a změn dat v čase

Během analýzy obchodu v kapitole 3.2.1 se ukázalo, že česká pobočka fakturuje zboží zákazníkům v českých korunách i v eurech a slovenská pobočka pochopitelně vystavuje faktury svým zákazníkům v eurech. Ve formálním zadání PLR (kapitola 3.1.6) je však požadováno, aby report obsahoval data v domácí měně reportující entity, v našem případě tedy v českých korunách. Je tedy třeba zabývat se tím, jakým kursem budeme data v eurech na české koruny přepočítávat a také, jak zajistit co možná nejmenší odchylku způsobenou změnou kursu v čase.

Abychom našli komplexní řešení problematiky, musíme vzít v úvahu ještě jeden fakt a to sice ten, že se data v účetnictví, která jsou zdrojem pro požadovaný reporting mohou měnit v čase. Toto by se sice mělo dít ve velmi malé míře, avšak tyto případy mohou nastat a protože chceme porovnávat reportované tržby s finančním účetnictvím pro ověření správnosti reportingu, musíme systém ošetřit proti nesrovnalostem

způsobeným těmito pohyby. Vzhledem k tomu, že PLR má obsahovat pouze data za daný měsíc, stačí, aby došlo např. k opravě jakékoliv faktury z jednoho z předešlých měsíců a vznikne nesrovnalost, která by se zpětně vzhledem k objemu dat dohledávala a napravovala jen velmi zdlouhavě.

Vycházejme z předpokladu, že hlavním smyslem kontroly finančního účetnictví s PLR je zejména zaručení správnosti výsledků za jednotlivé kvartály roku a za roky celé. Tím tedy nadřazujeme důležitost správnosti reportingu za tato období nad důležitost správnosti jednotlivých měsíců, jelikož ty jsou z hlediska strategického řízení poněkud krátkou etapou. Tato úvaha nás přivádí k návrhu takového řešení, které by odchylky vzniklé jak změnou zdrojových dat v čase, tak změnou kursových rozdílů korigovalo měsíčně, tedy při každém dílčím vyhotovování PLR.

Jako nejlepší řešení se tedy jeví princip, který bude každý výstup PLR ukládat do pomocné tabulky a při tvorbě reportu pro aktuální měsíc bude přihlížet k historii reportovaných dat a jejich odchylky v aktuálním měsíci dorovnávat. Jinými slovy, každý měsíc se bude reportovat rozdíl (YTD k aktuálnímu měsíci) – (YTD k předešlému měsíci). Tím eliminujeme nesrovnalosti vzniklé změnou dat v čase, ale i kursových rozdílů, neboť vzhledem k tomu že pracujeme s daty YTD, použijeme kumulovaný průměr dle ČNB a každý měsíc tak budeme rozdíly vzniklé změnami kurzů minimalizovat.

Pro vysvětlení si ukážeme celý princip na příkladu:

Budeme brát v úvahu pouze dvě transakce, dejme tomu že se obě uskutečnily v lednu a vlastnosti těchto transakcí z hlediska PLR znázorňuje následující přehled, přičemž uvažujeme, že pro prodej zákazníkovi CZ100001 byla původně faktura vydaná v cizí měně, tedy že fakturovaná částka byla 4 EUR a kursem 25 Kč / EUR byla pro PLR převedena na koruny a zákazníkovi CZ100002 bylo fakturováno v českých korunách (tabulka Tab 18):

Tab 18 – Příklad reportu (YTD leden):

Zákazník:	Produkt:	Prodej:	Variabilní náklady:	Množství:
CZ100001	22222-0025-1-000	100	-80	5
CZ100002	11111-0025-1-000	50	-35	10

Takto tedy (tabulka Tab 18) v lednovém PLR transakce reportujeme a data ukládáme do pomocné tabulky, jak bylo výše zmíněno.

V měsíci únoru pak necht' nastanou následující změny:

- zákazníkovi CZ100002 prodáno dalších 10 kg produktu 11111-0025-1-000
- změna kumulovaného průměrného kursu dle ČNB na 27 Kč / EUR

Data YTD (tj. za leden i únor při novém kursu) v našem příkladě znázorňuje tabulka Tab 19:

Tab 19 – Příklad reportu (YTD únor):

Zákazník:	Produkt:	Prodej:	Variabilní náklady:	Množství:
CZ100001	22222-0025-1-000	108	-80	5
CZ100002	11111-0025-1-000	100	-70	20

A nyní (tabulka Tab 20) odečteme uložený lednový PLR:

Tab 20 – Příklad reportu (YTD únor – YTD leden):

Zákazník:	Produkt:	Prodej:	Variabilní náklady:	Množství:
CZ100001	22222-0025-1-000	108	-80	5
CZ100002	11111-0025-1-000	100	-70	20
CZ100001	22222-0025-1-000	-100	80	5
CZ100002	11111-0025-1-000	-50	-35	-10

Po seskupení dle zákazníka a produktu se dostáváme k výsledné podobě PLR za měsíc únor, který je zobrazen tabulkou Tab 21:

Tab 21 – Příklad reportu (YTD únor – YTD leden) - seskupeno:

Zákazník:	Produkt:	Prodej:	Variabilní náklady:	Množství:
CZ100001	22222-0025-1-000	8	0	0
CZ100002	11111-0025-1-000	50	-35	10

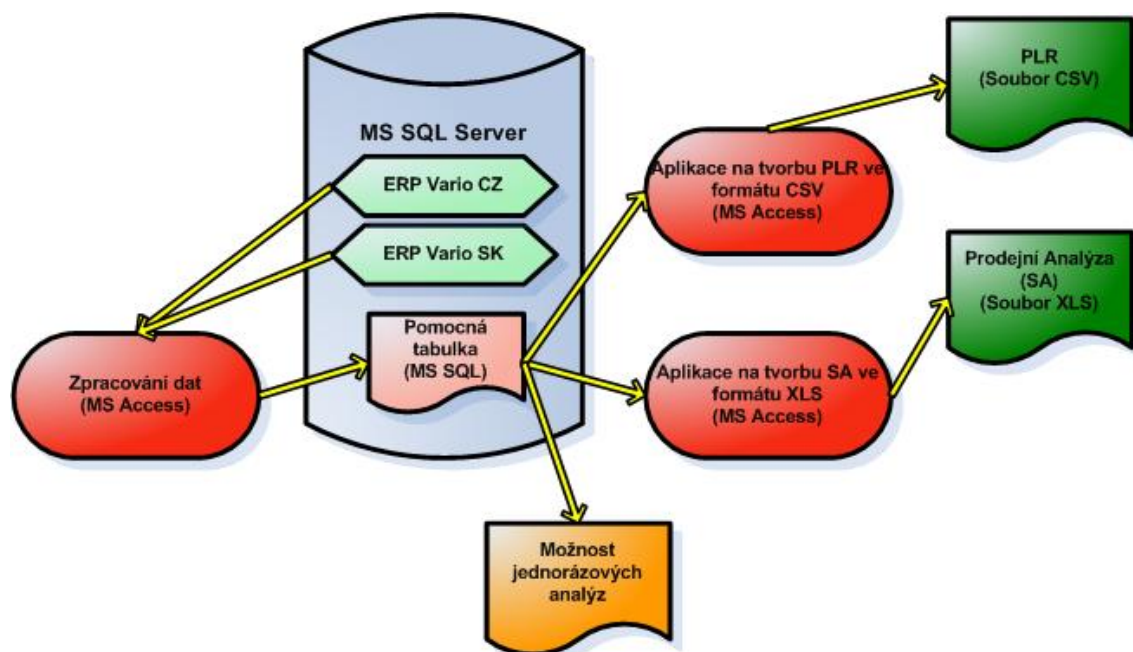
Vidíme tedy, že se oslabení koruny promítlo do reportu v podobě dodatečných tržeb z prodeje uskutečněného v předchozím období. Z logiky principu vyplývá, že stejným způsobem budou eliminovány i případné změny již reportovaných účetních dat v čase, případně jiné korekce.

3.4 Implementace

Protože cílem této diplomové práce není detailně se zabývat technickými řešeními z oblasti informačních technologií, nastíníme pouze v bodech dílčí úlohy, jejichž provedení je nezbytné k úspěšné implementaci navrhnutého systému:

- 1) Pořizování dat
 - tržby: nastavení pole skupina firmy v kmenovém záznamu sesterských společností na hodnotu „9999“ (viz kapitola 3.3.1)
 - variabilní náklady: vytvoření ceníku obsahujícího informace o variabilních nákladech spojených s jednotlivými výrobky a zajištění jeho aktualizace
 - vytvoření dodatečný analytických výnosových účtů
- 2) Zpracování a interpretace dat
 - zpracování dat:
 - a) naprogramování aplikace na bázi MS Acces pro zpracování dat, která bude ukládat měsíční výsledky za obě pobočky ve stanoveném formátu do pomocné tabulky (obrázek Obr. 12) a zajištění odborné obsluhy této aplikace

- b) vytvoření pomocné databáze na SQL serveru, na kterém je nainstalován podnikový ERP. Tato pomocná databáze bude obsahovat jedinou tabulku – „pomocná tabulka“ (obrázek Obr. 12)
- interpretace dat:
 - a) naprogramování aplikace na bázi MS Access na tvorbu PLR v požadované struktuře a ve formátu souboru CSV (viz Příloha B), která bude vycházet z dat v pomocné tabulce (obrázek Obr. 12) a zajištění odborné obsluhy této aplikace
 - b) naprogramování aplikace na bázi MS Access na tvorbu prodejní analýzy v požadované struktuře a ve formátu souboru XLS (viz Příloha A), která bude vycházet z dat v pomocné tabulce (obrázek Obr. 12) a zajištění odborné obsluhy této aplikace
 - c) doporučení využívat pro ad-hoc analýzy data z pomocné tabulky pro zachování konsistence vnitropodnikových reportů (obrázek Obr. 12)



Obr. 12: Schéma řešení zadané úlohy

Obrázek 12 zobrazuje schéma řešení zadaného projektu. Zpracování dat pro reporty (popsaný v kapitole 3.3) je realizováno zvláštní aplikací na bázi MS Access, která je na vstupu napojena na databáze českého a slovenského účetnictví a na výstupu na pomocnou databázi, ve které vypočtená data měsíčně ukládá do pomocné tabulky. Z této tabulky pak čerpají data aplikace, které jsou naprogramovány na konečné vytvoření požadovaných reportů v požadovaném formátu XLS. Při případné tvorbě jednorázových analýz či reportů pak autor doporučuje vycházet nikoliv přímo z databází účetnictví, ale z pomocné tabulky. Tím bude zajištěna konsistence s PLR a prodejní analýzou.

Závěr

Záměrem této práce bylo popsat metody dolování dat z podnikového informačního systému pro strategické řízení podniku a demonstrovat použití těchto metod na příkladu z praxe. Protože se v této práci prolínají obory informační technologie a podniková ekonomika, pohled na celou problematiku je velmi komplexní.

Teoretická část práce byla rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola měla za úkol nejprve nastínit vývoj vnějších podmínek firem a proměnu trhů s příchodem globalizace a virtualizace. Z této kapitoly je patrné, že nástup ERP systémů do větších firem byl v podstatě logickým důsledkem zmíněných změn na trzích. Další část této kapitoly je ERP systémům věnována a vysvětluje vztah ERP systémů k strategickému řízení podniku. Tato část práce by mohla být přínosem pro vedoucí pracovníky podniků, kteří stojí před plánovanou implementací informačního systému, protože popisuje jednotlivé kroky implementačního procesu a poukazuje na možná rizika s nimi spojená, jako je například velmi časté podcenění implementace managementem z důvodu nedostatečné informovanosti.

Druhá kapitola je teoretickou přípravou pro praktickou část diplomové práce. Nejprve se zabývá vymezením pojmů manažerské účetnictví a controlling a zabývá se organizací a kompetencemi controllingu. Autor zastává názor, že v této oblasti je osvěta vedení podniků velmi důležitá a tato práce by v této oblasti mohla být přínosem, protože význam slova controlling bývá v praxi často mylně spojován pouze s pojmem kontrola, což ale zdaleka nevystihuje pravou podstatu controllingu. Kapitola dále popisuje controllingové metody konsolidace a metodu variabilních nákladů a vysvětluje je na příkladech. Obě tyto metody jsou dnes, kdy na našem trhu operuje velké množství nadnárodních koncernů, velmi rozšířené.

Praktická část diplomové práce popisuje projekt realizovaný autorem ve společnosti Atotech CZ. Cílem projektu bylo vytvoření reportovacího systému, který je schopný vyčíslit tržby, variabilní marži a množství v kilogramech vztahující se k uskutečněným prodejům na úrovni produkt – zákazník nad ERP systémem Vario, který firma používá. Za použití (nejen) metod popsaných v druhé kapitole diplomové práce byl tento systém autorem skutečně zaveden do praxe. Implementace tohoto systému trvala bezmála 4 měsíce, což vypovídá o složitosti řešení. Přínos projektu pro společnost Atotech CZ z hlediska strategického řízení podniku je však značný. Za minimálních dodatečných nákladů do oblasti IT a při zachování stávajícího ERP systému společnost získala silný nástroj, který umožňuje analyzovat ziskovost jednotlivých produktů a obchodním zástupcům umožňuje pozorovat vývoj prodejů u jednotlivých zákazníků. Tento nástroj se uplatňuje například i při plánování výroby, kdy je dopředu známo, že kapacita výroby nepostačuje poptávanému množství. Vyráběny jsou díky tomuto řešení ty výrobky, na kterých je realizována nejvyšší variabilní marže. Projekt zároveň uspokojil požadavek mateřské společnosti na měsíční výkaz o tržbách. Malé zakázkové projekty tohoto druhu by do budoucna mohly být zajímavou alternativou k nákupu těžkopádných a velmi nákladných ERP balíčků.

Seznam použité literatury

BASL, Josef. *Podnikové informační systémy : podnik v informační společnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 142 s. ISBN 80-247-0214-2.

DOHNAL, Jan - POUR, Jan. *Řízení podniku a řízení IS/IT v informační společnosti*. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1999. 118 s. ISBN 80-7079-023-7.

DŘÍZHAL, Peter. *ERP Forum* [online]. 2.1.2009 [cit. 2011-11-15]. Co je ERP systém – srdce i mozek firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.erpforum.cz/krok-za-krokem-erp/co-je-erp.html>>.

FINLAY, Paul. *Strategic management: An introduction to Business and Corporate Strategy*. 1. vydání. London: Financial Times, 2000. 751 s. ISBN 9780201398274.

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha : Management Press, 1996. 199 s. ISBN 8085943034.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha : Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 8072262203.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

KOREJS, Martin; RÁKOSNÍK, Jiří. *CIO Bussiness World* [online]. 30.5.2008 [cit. 2011-11-15]. ERP - Dnes výhoda, zítra nezbytnost. Dostupné z WWW: <<http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/erp-dnes-vyhoda-zitra-nezbytnost-1978>>.

KOTĚŠOVCOVÁ, Jana; JANOUŠKOVÁ, Martina. *Manažerské účetnictví v teorii a praxi*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2007. 149 s. ISBN 8086754928.

KUBIAS, Sáva. *Úvod do managementu - 2010 : učební text pro studenty fakult TUL všech typů studia*. Vyd. 1. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2010. 156 s. ISBN 978-80-7372-554-9.

SVATÁ, Vlasta. *Projektové řízení v podmínkách ERP systémů*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. 142 s. ISBN 978-80-245-1183-2.

Šoljaková, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2009. 206 str. ISBN 978-80-7261-199-7 .

VOŘÍŠEK, Jiří. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1997. 321 s. ISBN 80-85943-40-9.

VYSUŠIL, Jiří; KAVAN, Michal. *Controllingové Integrační Metody*. Ostrava : Montanex, 1999. 247 s. ISBN 80-7225-012-4.

ŽID, Norbert – BENÁČANOVÁ, Helena – KUNSTOVÁ Renata, SVOBODA Jiří. *Orientace ve světě informatiky*, Vyd. 1. Praha : Management Press, 1998. 387 s. ISBN 80-85943-58-1.

Seznam příloh

Příloha A – Ukázka prodejní analýzy	80
Příloha B – Ukázka PLR reportu	81

Příloha A - Ukázka prodejní analýzy

Sales Rep.	Customer	Country	Product	Product	Sales AC YTD 10 [CZK]	Sales AC YTD 11 [CZK]	Sales YTD 10 #DIV/0!	RWM YTD 2011 [%]	Sales AC 11 10 [CZK]	Sales AC 11 11 [CZK]	Sales YTD 11 #DIV/0!	VM AC YTD 10 [CZK]	VM AC YTD 11 [CZK]	VM YTD 10 [%]	VM AC YTD 11 [CZK]	VM YTD 11 [%]	Quantity YTD 10 [kg]	Quantity YTD 11 [kg]	Quantity YTD 10 #DIV/0!	Quantity YTD 11 #DIV/0!	Quantity YTD 10 #DIV/0!	Quantity YTD 11 #DIV/0!
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1683901-0005-1-000	FUMETROL 21 LE MAINTENANCE	9 152	11 007	0,00%	61%	3 210		0%	3 241	0	3 572	0%	1 059	0	15	10	0%	5	0%
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1683335-0005-1-000	N/CHEM 1100 B	14 070		0,00%	0%				4 147	0		0%	0	0					
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1657447-0005-1-000	N/CHEM 1100 C	3 431		0,00%	0%				755	0		0%	0	0					
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1657719-0005-1-000	N/CHEM 1100 A (BG)	5 291	2 546	48,11%	61%	0			1 310	622	0	47%	0	0	50	25	50%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674682	ZIMOGAL 763	900		0,00%	0%	0			170	0		0%	0	0	50	25	0%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674683-0005-1-000	ZIMOGAL 761	4 250		0,00%	0%				3 147	0		0%	0	0	50	25	0%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674683-0005-1-000	ZIMOGAL 764			0,00%	75%				0	961		100%	0	0	25	100	0%	25	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674687-0005-1-000	PAGOGAL ZUL	36 700	36 700	100,00%	65%	9 175		0%	12 636	12 635	0	100%	3 163	0	100	100	100%	100	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674689-0005-1-000	N/CAL 331	2 730		0,00%	0%				941	0		0%	0	0	10	10	0%	10	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674693	PURGAL P16	9 626	13 750	142,85%	69%	1 375		0%	2 630	3 791	144%	37%	0	0	175	250	142%	25	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674692-0005-1-000	CHROMACID COMPOUND	15 426	78 173%	35%	35%	3 820		0%	4 636	1 621	35%	1	-47%	-121123%	29	13	75%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674692	PURGAL P21A	2 428		0,00%	0%				449	0		0%	71,8	0	25	25	0%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674693	PURGAL P21A	2 175		0,00%	0%	2 775		0%	710	0		0%	0	0	5	5	0%	5	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674692-0005-1-000	ALUMISEAL 560	130 166	2 225	0,00%	0%	0			47 229	0		0%	0	2	450	0	0%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674692	STANNOGAL 102	1 405		0,00%	0%	0			428	0		0%	0	0	5	70	0%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674693	STANNOGAL 103	26 500		0,00%	90%	9 400	0	0%	7 999	0		0%	2 831	0	70	75	150%	25	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674691-0005-1-000	STANNOGAL 101	16 500	24 500	150,00%	75%	0			5 752	8 715		150%	0	0	50	75	0%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674692-0005-1-000	STANNOGAL 102	7 025		0%	75%	0			2 209	0		0%	0	0	25	25	0%	0	
Štěpán Novák	1. Chudomilka garavonova, s. CZ		1674693-0005-1-000	STANNOGAL 103	28 200		0%	75%				8 911	0		0%	0	0	75	75	0%	0	

Příloha B - Ukázka PLR reportu

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	100511-0025-1-001	0.00	2.44	0.00	CZ10000809	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	100602-0025-1-000	1390.75	-451.39	25.00	CZ10000209	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	100602-0025-1-000	0.00	1.06	0.00	CZ10001540	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	121657-0005-1-000	179980.72	-151375.76	5.00	CZ10001163	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	138255-0025-1-000	13312.58	-2236.52	100.00	CZ10000209	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	138255-0025-1-000	0.00	1.32	0.00	CZ10000703	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	138503-0025-1-000	48529.53	-23701.62	25.00	CZ10000209	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1400308-0001-1-000	0.00	4.48	0.00	CZ10000867	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1400647-0025-1-000	22825.68	-1751.28	75.00	CZ10000209	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1400647-0025-1-000	0.00	5.70	0.00	CZ10000197	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1400647-0025-1-000	-18.30	1.47	0.00	SK10001286	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1421288-0005-1-000	0.00	2.97	0.00	CZ10000867	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1421676-0025-1-000	5153.64	-672.25	25.00	CZ10001163	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1421692-0025-1-000	0.00	1.40	0.00	CZ10000977	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424639	30307.58	-14266.57	93.00	CZ10001687	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787	1807.15	-649.22	13.00	CZ10000571	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	9377.69	-2427.18	50.00	CZ10000763	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	0.00	8.64	0.00	CZ10000266	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	29174.40	-9697.41	200.00	CZ10000305	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	0.00	14.27	0.00	CZ10000364	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	0.00	8.50	0.00	CZ10000543	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	6872.78	-2407.05	50.00	CZ10000571	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	0.00	5.74	0.00	CZ10000846	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424787-0025-1-000	0.00	2.90	0.00	CZ10001687	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1424811-0025-1-000	9251.81	-2031.22	50.00	CZ10000763	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1426410-0025-1-000	0.00	9.92	0.00	CZ10000194	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1426410-0025-1-000	8851.74	-2117.77	25.00	CZ10001911	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1426410-0025-1-000	9978.05	-2097.96	25.00	CZ10001163	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1426410-0025-1-000	0.00	4.95	0.00	CZ10000411	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1426410-0025-1-000	11026.65	-2097.94	25.00	CZ10000945	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1426410-0025-1-000	0.00	44.66	0.00	CZ10001549	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1451749-0025-1-000	0.00	4.01	0.00	CZ10000439	
ACT	EU9080	CZK	072010	CZ	1451749-0025-1-000	15176.00	-837.50	25.00	CZ10000095	